

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA GOUVERNANCE NÉOLIBÉRALE ET
LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES QUÉBÉCOIS :
ÉTUDE DE LA FONDATION LUCIE ET ANDRÉ CHAGNON

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAITRISE EN TRAVAIL SOCIAL

PAR
ANNABELLE BERTHIAUME

MARS 2016

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

Remerciements

Pas évident de bien remercier celles et ceux qui m'ont encouragée à poursuivre, toujours un peu plus. Merci pour les tapes dans le dos, les conseils de tous genres, les envois de textes, l'écoute, les services de café, la compagnie durant les pauses. Merci à l'équipe de révision qui a bien accepté de me relire dans le *rush* : Vallépine, Carol-Anne, Hugo, Kat, Cami, Jacinthe, Etienne, Jaouad pour les relectures de la fin.

Un merci spécial à :

Cami MB pour sa patience (i.e. cheval sourd) et les petits plats à la course!

Kat pour avoir organisé mes premières idées au café Aquin, les folies et tout le reste.

Camille TF et Etienne pour les échanges sur le sujet le moins *cool* de tous les sujets.

Vous avez m'avez grandement aidé à pousser plus loin ma réflexion.

Jaouad pour la compagnie de route.

Jacinthe et Luc pour leur appui et les encouragements infinis. Tout un fan-club!

Merci aux militantes et militants qui continuent de m'inspirer.

Bien ouais, j'suis kitch de même!

Un gros merci aussi à Sylvain Lefèvre de m'avoir permis de sauter dans ses projets de recherche et d'avoir échangé avec moi au sujet des fondations. Le mémoire que je dépose aujourd'hui n'aurait pas la même qualité sans tes généreux partages.

Enfin, un énorme merci à Louis Gaudreau pour avoir accepté de me guider dans ce processus. Je me sens vraiment choyée des nombreuses discussions que nous avons partagées. Merci d'avoir pris le temps de lire la centaine de pages écrites en trop... (oups...) un mémoire, ce n'est pas une thèse... il fallait donc que cela se termine!

À bientôt!

Avant-propos

Nous ne négocierons pas le recul social!

Ce travail s'inscrit dans une recherche d'un plus grand espace d'autodétermination de nos solidarités et de nos actions. Les organismes communautaires issus, entre autres, de réseaux autogérés de solidarités et offrant une alternative à l'intervention étatique bureaucratisée, se montrent aujourd'hui vulnérables à l'imposition de la logique marchande. De plus en plus, cet accommodement aux principes économiques met de côté les perspectives de transformations structurelles et matérielles dans la pratique quotidienne. De ce fait, la dépolitisation de toutes les sphères de nos vies permet au capitalisme de faire violence sous diverses formes. Depuis quelques années, l'augmentation importante des discours exaltant les réseaux naturels de soutien comme alternative à la responsabilité collective reflètent cet enjeu. Or, il apparaît important de mettre en doute et contester cette imposition des lois du marché qui pénètrent le champ du social depuis un moment déjà. En effet, ces logiques apparaissent comme bien implantées dans la pratique du travail social institutionnalisé, et cherchent à s'étendre aujourd'hui à l'extérieur de l'organisation étatique, vers les organismes communautaires québécois.

La participation a, également, été un sujet d'actualité récurrent au cours de notre parcours de maîtrise. Le *Sommet sur l'enseignement supérieur* suivant la grève étudiante de 2012 et les passe-droits de l'administration uqamienne sur ses principes de collégialité durant le printemps 2015 ont constitué, chacun à leur tour, des illustrations concrètes de certains mythes sur le consensus de la participation.

Puisque la recherche sociale se compose d'une dimension réflexive, il apparaissait important, d'entrée de jeu, d'annoncer les préoccupations à l'origine d'un tel projet avant d'en faire l'objet d'une étude scientifique. En ce sens, l'adoption d'une posture de recherche oblige le doute et l'exploration des faits réels.

Table des matières

REMERCIEMENTS.....	ii
AVANT-PROPOS	iii
LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	viii
RÉSUMÉ	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE : LA TRANSFORMATION DES PRATIQUES D’ACTION COMMUNAUTAIRE	7
1.1. L’action communautaire.....	8
1.1.1. De l’opposition à la concertation et au partenariat	9
1.2. La philanthropie, facteur de nouveauté dans le portrait québécois	15
1.2.1. La Fondation Lucie et André Chagnon.....	15
1.2.2. L’arrivée de la nouvelle philanthropie.....	17
1.3. L’influence du secteur privé dans les pratiques d’action communautaire	23
1.4. Le désengagement de l’État et la Nouvelle gestion publique.....	27
1.4.1. La déresponsabilisation de la prise en charge des problèmes sociaux ...	27
1.4.2. La Nouvelle gestion publique	29
1.5. Notre questionnement de recherche	31
CHAPITRE II	
CADRE D’ANALYSE	33
2.1. Néolibéralisme.....	33
2.1.1. La néolibéralisation de l’État	35
2.1.2. La néolibéralisation de l’individu	37
2.1.3. De la politique à la gestion	38
2.2. Gouvernance.....	39
2.2.1. La gestion des processus et la bureaucratisation	44
2.2.2. La notion d’intérêt : privatiser ou priver la participation.....	50
2.3. Conclusion : La gouvernance et la FLAC	58

CHAPITRE III	
MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	60
3.1. Stratégie générale de recherche	61
3.2. Analyse des données.....	64
3.3. Limites et biais de la recherche	67
CHAPITRE IV	
PRÉSENTATION DE NOTRE OBJET D'ÉTUDE : LA FLAC.....	69
4.1. Historique de la FLAC	69
4.2. Les approches d'intervention de la FLAC	71
4.2.1. Sensibilisation de la société	72
4.2.2. Mobilisation des communautés locales	74
4.2.3. Les ententes partenariales de la FLAC	75
CHAPITRE V	
ANALYSE: LA FLAC, VECTEUR D'INTRODUCTION D'UNE GOUVER-	
NANCE NÉOLIBÉRALE	83
5.1. La néolibéralisation du social	84
5.1.1. L'État néolibéral	84
5.1.2. La citoyenneté néolibérale	100
5.1.3. De la politique à la gestion	104
5.2. Les techniques de gouvernance du social.....	105
5.2.1. La production des savoirs à valoriser	107
5.2.2. La production de guides de pratiques pour encadrer les processus : la bureaucratisation comme mécanisme d'efficacité	112
5.2.3. La définition des intérêts communs	126
5.2.4 Conclusion : La gouvernance comme processus de neutralisation du politique	132
5.3. Conclusion : La gouvernance néolibérale et le conflit politique	136
CONCLUSION.....	138
ANNEXE A	149
ANNEXE B	150
ANNEXE C	152

ANNEXE D153

RÉFÉRENCES154

Liste des figures

Fig. 5.1. Facteurs de protection liés à une entrée scolaire réussie	114
Fig. 5.2. Déterminants de la persévérance scolaire et de la réussite éducative	116
Fig. 5.3. Étape 1 : intention.....	119

Liste des abréviations, sigles et acronymes

CELAC	Chaire d'Enseignement Lucie et André Chagnon sur l'approche intégrée en prévention
CERIF	Centre d'études interdisciplinaires pour le développement de l'enfant et de la famille
CSN	Confédération des syndicats nationaux
CTREQ	Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec
CTROC	Coalition des tables régionales des organismes communautaires
FAE	Fédération autonome de l'enseignement
FAFMRQ	Fédération des associations de familles monoparentales et recomposées du Québec
FLAC	Fondation Lucie et André Chagnon
FPC	Fondations philanthropiques Canada
IAP	Initiatives Amis des pères au sein des familles
IRC	Instances régionales de concertation
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
NGP	Nouvelle gestion publique
PPP	Partenariat public-privé
TROVEPO	Table ronde des organismes volontaires d'éducation populaire de l'Outaouais
RLP	Regroupement local de partenaires

Résumé

Malmenés par un sous-financement chronique, les organismes communautaires québécois ouvrent une porte grandissante au secteur privé pour subvenir à leurs besoins. Faisant partie de ce lot, la « nouvelle philanthropie » s'introduit dans le champ du social avec des rationalités et des modes d'action différents des pratiques historiques de l'action communautaire. L'augmentation en présence des fondations vient alors restructurer les rapports de pouvoir et renouveau du même coup les questionnements entourant l'autonomie de l'action communautaire, originellement liés à l'État.

Notre recherche part du constat d'une transition dans les formes de l'action communautaire québécoise; d'un délaissement d'une culture d'opposition politique vers une « ère » partenariale. Ce mémoire s'intéresse au rôle moteur qu'a pu jouer la nouvelle philanthropie dans cette transformation au cours des dernières années. Nous avons tenté de cerner comment les fondations parviennent à diffuser une rationalité néolibérale à travers des mécanismes de gouvernance entrepreneuriale axée sur l'efficacité et l'efficience. Fort présente au Québec, la Fondation Lucie et André Chagnon, et ses partenariats public-privé Avenir d'enfants, Québec en Forme et Réunir Réussir, ont servi d'exemple analytique pour nos observations. Nous avons donc procédé à une analyse documentaire de leurs écrits, complétée par des sources journalistiques ou provenant de groupes d'action communautaire.

Nos observations permettent d'analyser comment la gouvernance ou la rationalité gestionnaire parvient, à travers la bureaucratisation et la création d'un processus abstrait de l'intervention, à introduire une conception néolibérale de la prise en charge. Cette influence se traduit tant dans la définition des problèmes sociaux que dans l'organisation minutieuse des moyens de prise en charge et des étapes de sa réalisation. En valorisant l'introduction de procédés et de techniques de gouvernance du privé, la notion de l'intérêt est dissimulée et dépolitisée derrière son apparence de neutralité. Les formes de prises en charge privilégiées, telles que les regroupements locaux de partenaires, écartent alors la question des inégalités formelles de pouvoir entre les parties, pourtant au cœur des préoccupations historiques de l'action sociale et communautaire.

Mots-clés : Philanthropie; fondation privée; action communautaire; Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC); gouvernance; néolibéralisme

Introduction

Depuis les années 1980, largement influencée par la montée du néolibéralisme, nous avons assisté à une restructuration de la prise en charge des problèmes sociaux au Québec (Lesemann, 2008, p. 5). Simultanément, les espaces de pratique du travail social, qu'ils soient institutionnels ou communautaires, se sont vus modifiés (Mayer, 2002, p. 70). Mentionnons, dès lors, un sous-financement structurel et récurrent des organismes communautaires qui les a poussé à chercher des méthodes de financement créatives ou alternatives pour survivre (Panet-Raymond, 1991, p. 6; Duval et *al.*, 2005; White et *al.*, 2008; Guberman et *al.*, 1994).

Au cours de cette même période, plusieurs ouvrages rapportent l'arrivée plus ou moins récente d'un vaste éventail de fondations se réclamant d'un renouvellement des pratiques philanthropiques dans différents pays occidentaux (Bishop et Green, 2008; Guilhot, 2006; Lambelet, 2014; Ducharme et Leseman, 2011; Frumkin, 2003; Porter et Kramer, 1999; Anheir et Leat, 2006; Katz, 2005; Edwards, 2009). La nouvelle philanthropie remet en cause les « manières de faire et de penser telles qu'instituées au sein de l'appareil étatique » (Lambelet, 2014, p. 92). Son discours passe par « un changement de paradigmes scientifiques » ainsi que par « l'importation de modèles extérieurs aux politiques sociales [soit de la finance et de l'économie] dans ce domaine » (*Ibid.*, p. 92-93).

Ainsi, au Canada, comme aux États-Unis, le nombre de fondations publiques et privées a significativement augmenté durant les dernières années. D'après la recension d'Alepin (2011, p. 81), au Canada, leur nombre était de 9500 en 2007, un total qui tend à s'accroître d'année en année. Au Québec, nous assistons aussi à cette augmentation en présence de la nouvelle philanthropie, ce qui justifie que nous y accordions une attention particulière. De fait, tant le nombre de fondations que les dons de plus de 500 000 dollars sont en croissance (Grégoire, 2009b). Par ailleurs, l'organisation québécoise des services sociaux adopte de plus en plus un modèle partenarial entre

les secteurs philanthropique, économique, communautaire et gouvernemental, conformément à la tendance internationale (Ilcan et Lacey, 2011, p. 183).

À la lumière de ces considérations, il semble donc que nous assistons à un retour en force du discours de la charité comme la « forme privilégiée de solidarité sociale » dans la sphère publique (Pineault, 1997, p. 79). En effet, autant les acteurs de la pratique que ceux de la recherche remarquent l'augmentation de la participation du privé et de la société civile dans différents secteurs autrefois uniquement desservis par l'État (Ducharme, 2012, p. 17). En ce sens, nous pouvons considérer à la fois le contexte de la crise de l'État-providence, des compressions budgétaires et de l'augmentation de la présence des fondations privées comme étant intrinsèquement lié à l'importance grandissante des idées défendues par le néolibéralisme au sein de la société.

Dans cet ordre d'idées, l'action communautaire semble vivre un changement ou une rupture par rapport à ses finalités historiques. En effet, celle-ci serait davantage portée par la logique de consensus et d'adaptation au marché par opposition à une logique d'action sociale, basée sur le conflit entre les groupes d'intérêts divergents (Lamoureux, 2010; Mayer, 2002; Shragge, 2007). La culture entrepreneuriale ou managériale s'immisce dans le champ du social, public ou communautaire, au travers d'appels d'offres, d'évaluation, d'intervention, de résolution par projet, etc. (Aballéa, 2007, p. IX). Cette pénétration des rationalités économiques aurait toutefois tendance à « marginaliser » et à « dépolitiser » les résistances plus radicales ou les mobilisations populaires (Dauvergne et LeBaron, 2014, p. 139-141). Comme nous le verrons, la transformation de l'intervention en technique de gestion la prédispose à l'évacuation du processus de définition collective de son action et formalise les rapports entre les acteurs présumés égaux. Cette « corporatisation » occulterait les débats et les conflits sous-jacents aux inégalités formelles de pouvoir qui sont les moteurs de la prise en charge collective et communautaire (*Ibid.*).

Dans cette perspective, nous proposons de tourner notre regard vers les bailleurs de fonds des organismes communautaires, puisque le financement constitue un des éléments garants de leur autonomie (Depelteau et *al.*, 2013, p. 13). De fait, d'année en année, nous assistons à l'augmentation de la présence des fondations privées¹ qui portent aussi un discours faisant la promotion d'une rationalité gestionnaire et de la gouvernance (Ducharme, 2012, p. 17). Or, cette nouvelle philanthropie n'arrive pas à obtenir l'accueil unanime dans les milieux (*Ibid.*; Bouchard, 2013). En vérité, ces modifications au modèle québécois transforment, interfèrent, voire menacent, les pratiques existantes de l'action communautaire; d'où l'importance d'y porter attention.

Le constat d'une précarité financière perpétuelle des organismes communautaires nous amène à nous interroger sur les enjeux liés à la nouvelle philanthropie qui représente un moyen de financement de plus en plus important parmi les bailleurs de fonds québécois (Depelteau et *al.*, 2013, p. 20). Plus précisément, nous cherchons à comprendre s'il y a un lien entre l'adaptation des pratiques d'action communautaire au marché et la promotion des idées de la gouvernance, à plus large échelle. La nouvelle philanthropie, peut-elle être identifiée comme vecteur d'introduction de ces logiques dans les organismes communautaires? Comment la rationalité néolibérale parvient-elle à se diffuser dans le champ de l'action communautaire?

Pour y parvenir, nous avons choisi d'étudier la Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC) comme figure d'analyse de la nouvelle philanthropie. Ce choix s'explique par sa participation importante au débat public et l'importance de ses sommes injectées dans le milieu communautaire. La FLAC est également la première partenaire de l'État québécois en mode partenariat public-privé (PPP) dans le champ du social.

¹ Pour des fins de précisions, les fondations publiques et les fondations privées se distinguent principalement par la provenance de leur administration. Les fondations publiques sont administrées par des conseils dont la majorité des membres ne sont pas liés entre eux et dont les fonds proviennent généralement de sources différentes. Par opposition, les fondations privées sont administrées par une personne ou un groupe de personnes constituant plus de 50 % des votes sur le conseil d'administration (Alepin, 2011, p. 88).

Nous faisons spécifiquement référence aux sociétés de gestion Avenir d'enfants, en matière de prévention précoce; Québec en Forme, concernant l'adoption de saines habitudes de vie; et Réunir Réussir dans le domaine de la persévérance scolaire. À travers ses investissements dans ces PPP, et d'autres actions de sensibilisation, la FLAC vise donc à intervenir dans le vaste champ de la prévention de la pauvreté. Par le fait même, c'est une gestion du social en rupture avec les méthodes du passé qu'elle souhaite y promouvoir (Ducharme, 2012). Dorénavant, la « pauvreté ne doit pas être considérée comme une fatalité » nous dit-on (FLAC, 2014a, p. 2).

Notre recherche nous a amenée à nous intéresser au concept de gouvernance néolibérale pour mieux situer le phénomène des transformations en cours dans le champ du communautaire. D'après notre recension, seul Lebel (2010, p. 118) fait une utilisation de cette expression pour saisir la gestion nouvelle du « communautaire ». Comme nous le verrons, la gouvernance néolibérale fait référence à un mode de gestion qui diffuse ou facilite l'arrimage de la logique du marché à l'organisation des pratiques. Malgré sa présentation comme une simple technique gestionnaire, la gouvernance encadre ses possibilités et ses ressortissants dans une logique néolibérale.

Ainsi, à l'aide d'une analyse documentaire des discours de la FLAC et de ses PPP avec l'État — Avenir d'enfants, Québec en Forme et Réunir Réussir — nous avons tenté de cerner la nouveauté que représente l'intervention qui est proposée et de la saisir dans son contexte, c'est-à-dire dans une tendance générale de promotion de la gouvernance néolibérale du social. Notre recherche présente donc un portrait sommaire, à un moment précis, illustrant à la fois un produit et un des vecteurs de diffusion de cette nouvelle gouvernance du social. Même si nous savons maintenant que ces PPP n'ont pas été renouvelés, il n'en demeure pas moins que nos conclusions d'analyse peuvent dépasser ce cas de figure et caractériser plus largement les transformations observées.

Dans un premier temps, nous avons cherché à repérer comment les définitions des rôles proposés à l'État, à la communauté et aux individus par la nouvelle philanthro-

pie s'imprègnent du discours néolibéral dans leur manière de prendre en charge les problématiques sociales. Dans un deuxième temps, nous avons examiné de quelles manières ou par quels mécanismes de diffusion ces conceptions parviennent à pénétrer les milieux. Nos observations nous ont permis de considérer trois champs d'influence, soit 1) dans la production de savoirs qui identifient et définissent les enjeux sociaux; 2) dans la gestion méticuleuse des pratiques des intervenants et des intervenantes de l'action communautaire; 3) dans l'orientation des modes de prise en charge, bien souvent, à travers des pratiques axées sur le consensus social.

La démarche de notre mémoire et les choix méthodologiques qui l'ont accompagnée ne nous permettent donc pas d'aborder l'ensemble du phénomène de modification des pratiques d'action communautaire québécoise. Considérant la nature qualitative et l'aspect dynamique de notre objet de recherche, force est d'admettre que cette recherche ne pourra pas nous permettre d'isoler des variables ou de poser des liens de causalité directe. L'intérêt de notre processus réside plutôt dans sa contribution aux débats et aux réflexions, théoriques et pratiques, sur l'action communautaire québécoise en pleine mouvance. L'augmentation de l'intérêt envers la philanthropie, tant d'un point de vue académique (Fontan, Lévesque, Charbonneau, 2011) que par sa présence auprès des groupes communautaires, remodèle ou renouvelle diverses préoccupations difficilement contournables. Entre autres, elle réactualise la question de l'autonomie de l'action communautaire, généralement réfléchie en rapport avec l'État.

Ce mémoire est divisé en cinq parties. D'abord, la problématique permettra de mieux comprendre la transformation des pratiques de l'action communautaire québécoise et l'introduction de la nouvelle philanthropie dans ce champ. Cette mise en contexte situe notre questionnement de recherche et en fera valoir la pertinence. Dans le second chapitre, nous proposons une discussion sur le néolibéralisme et ses implications dans la transformation du rôle de l'État. Nous verrons de quelles façons ses valeurs et ses principes sont diffusés à travers la pénétration du discours gestionnaire

dans toutes les sphères de la société. La gouvernance repose sur deux caractéristiques, soit la gestion abstraite des processus et la bureaucratisation de l'activité, ainsi que la définition particulière de l'intérêt qui permet de circonscrire les parties prenantes d'une mobilisation. Par la suite, dans le troisième chapitre, nous justifierons nos choix méthodologiques afin de comprendre et analyser les rapprochements entre l'émergence de la nouvelle philanthropie et la diffusion des idées sur la gouvernance dans les pratiques d'action communautaire. Nous définirons la méthodologie de notre analyse documentaire et les étapes de sa réalisation.

Deux chapitres de présentation des résultats et d'analyse nous permettront de répondre à notre questionnement initial. Le quatrième, de nature plutôt descriptive, trace un portrait de la FLAC et des PPP FLAC-État, afin de nous en assurer une compréhension globale. Le cinquième chapitre approfondira notre analyse, en fonction des deux concepts définis dans notre cadre d'analyse, c'est-à-dire le néolibéralisme et la gouvernance. Nous y présenterons également une discussion des résultats, en vue de démontrer le rôle de la FLAC dans l'introduction de logiques marchandes dans le secteur de l'action communautaire. S'en suivra une conclusion générale dans laquelle nous poserons un certain nombre d'enjeux liés aux transformations en cours.

Chapitre I

Problématique

La transformation des pratiques d'action communautaire

La fondation insère une dynamique spéciale dans un milieu. Traditionnellement, quand on parlait de développement communautaire, on parlait des besoins de la communauté. Maintenant, c'est différent : la fondation arrive dans un milieu et offre des projets *cannés*, programmés, balisés; on offre aux groupes de s'insérer dans des projets définis ailleurs (Deslauriers, 2014, p. 100).

Avant d'aborder directement le cas de la Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC), il importe de dresser un portrait plus général des transformations en cours dans les pratiques d'action communautaire. Depuis quelques années, nous assistons à une certaine convergence des pratiques d'action communautaire, qui, à des niveaux divers, tendent à rejoindre les logiques de marchandisation et de bureaucratisation du social. Si dans les milieux communautaires, plusieurs ont observé la transition vers une logique partenariale, voire de complémentarité, d'autres ont noté le virage de l'intervention communautaire publique vers la privatisation. Dans ce contexte émerge alors le discours de la nouvelle philanthropie, légitimé d'une part, par les besoins des groupes de pallier leur sous-financement et, d'autre part, par l'État qui cherche à se dégager de ses fonctions redistributives.

Notre problématique de mémoire vise à exposer les transformations de l'action communautaire québécoise dans un contexte plus large de promotion de la gouvernance et du partenariat. Pour débiter, nous présenterons le passage de l'action communautaire d'une culture d'opposition à une logique partenariale. Ensuite, nous présenterons la FLAC comme cas de figure d'une nouvelle génération de la philanthropie de plus en plus importante dans la dynamique communautaire. Nous accompagnerons cette présentation d'une exposition des inquiétudes ou des critiques qui sont liées à cette re-composition du pouvoir dans les milieux. Par la suite, nous explorerons les effets des

transformations de l'action communautaire sur l'intervention. Cela nous mènera à aborder les transformations plus larges dans le champ de la santé et des services sociaux. Enfin, cette démonstration nous permettra d'énoncer notre questionnement de recherche portant sur le rapprochement entre les transformations de l'action communautaire et l'arrivée de la nouvelle philanthropie.

1.1. L'action communautaire

D'abord, l'action communautaire se définit comme « la capacité des individus à s'organiser pour défendre leurs intérêts et ceux de leur collectivité » (Lamoureux, Mayer, Panet-Raymond, 1984, p. 11). Expliquée de cette façon, l'action communautaire est envisagée comme une pratique politique ou comme un exercice collectif de prise en charge des conditions d'existence des individus de la communauté. Ainsi, les pratiques d'action communautaire devraient nécessairement constituer un projet d'exercice démocratique. Celui-ci doit être à la fois au cœur des interventions (*Ibid.*) et posé en tant que finalité (Lamoureux, 2010, p. 81). Dans l'objectif de soutenir et d'augmenter le pouvoir d'agir collectif de la communauté, la prise de parole et d'action de ses membres est donc encouragée.

En tant qu'espaces de prise de parole et d'exercice démocratique, les organismes communautaires adoptent un mode gestion qui leur est propre. En effet, cela se reflète dans l'ensemble de la gestion organisationnelle, c'est-à-dire dans la prise des décisions concernant autant les activités de l'organisme que son administration (Labbe, 2003, cité dans Fournier et Gervais, 2007, p. 225). En ce sens, une attention est portée à l'implication des individus dans le processus et non seulement aux résultats des délibérations. Dans cette perspective, l'objectif de démocratisation des organismes communautaires se concrétise, notamment, dans la création de liens sociaux. En fait, d'après Hurtubise et Deslauriers (2008, p. 327), la reconstruction des liens sociaux dans nos sociétés demeure le projet porteur du changement social, tel que prisé par les organismes communautaires.

D'après Shragge (2007, p. 186), une autre caractéristique importante de l'action communautaire serait son imbrication dans la formation du marché et de l'État. Puisque les communautés forment une part intégrante de l'État et du marché dans la société, l'action communautaire doit relever le défi de développer des pratiques transformatrices au sein de celles-ci. Autrement dit, « les communautés, en raison de la place centrale qu'elles occupent dans les économies politiques capitalistes, peuvent constituer des arènes vitales pour le changement social » (*Ibid.*). Ainsi, le conflit est inévitable entre les groupes détenteurs du pouvoir et ceux qui n'en détiennent pas. L'organisation locale prend alors son sens dans la défense des intérêts de ces derniers et dans la contestation des inégalités de pouvoir dans une perspective de transformation sociale (*Ibid.*).

1.1.1. De l'opposition à la concertation et au partenariat

Si ces éléments sont au fondement de l'action communautaire au Québec, nous constatons, comme le font aussi plusieurs auteurs et auteures, que celle-ci est en transformation depuis déjà quelques années. En effet, de nouvelles préoccupations sont apparues au milieu des années 1980, alors qu'un virage néolibéral s'opère dans les sociétés occidentales. Le contexte général « a ramené la responsabilité individuelle à l'avant-plan, ce qui tend à occulter les dimensions sociales des problèmes auxquels les travailleurs sociaux [et les individus] doivent trouver des solutions » (Brodeur et Berteau, 2008, p. 249). Selon Duval et *al.* (2005, p. 145), les pratiques des organismes communautaires se distinguent de celles des années 1970-1980 où il aurait été plus facile de parler d'un mouvement social — ou de mouvements sociaux — se réclamant d'une action de mobilisation et de luttes visant des changements structurels. Plus précisément, « le passage d'un rapport d'affrontement avec l'État à un rapport imbu de la logique partenariale » caractériserait l'évolution des pratiques des organismes québécois (Duval et *al.*, 2005, p. 147). D'après Mayer (2002, p. 351), la recherche de partenariats avec l'État, le secteur privé ou les syndicats serait la caracté-

ristique centrale de cette génération de groupes communautaires. Pour Côté et Tremblay-Fournier (2011), les instances régionales sont devenues des espaces de représentation incontournables pour les groupes de femmes. Ce passage nous intéresse particulièrement, puisqu'il transforme le mouvement de confrontation avec l'État à celui d'une recherche d'un consensus ou de compromis (Gaudreau, 2011, p. 84).

Évidemment, cette transition n'est pas linéaire et il existe toujours des pratiques qui appartiennent aux pratiques conflictuelles auxquelles le milieu communautaire était habitué. Nous pouvons penser, entre autres, aux mobilisations consécutives à l'annonce du budget provincial du gouvernement libéral en 2010 (Lamoureux, 2010, p. 79)². Mais, comme le souligne Lamoureux (*Ibid.*), les mobilisations semblent avoir perdu en intensité. Les agitations passées se sont transformées en simples journées ou semaines statutaires à propos de problématiques sociales pour lesquelles les organismes communautaires défendent leur rôle : les femmes, les personnes âgées, les personnes proches aidantes ou encore la lutte contre la pauvreté, la valorisation du bénévolat, etc. (*Ibid.*).

En effet, les pratiques d'action communautaire semblent être passées d'une pratique politique axée sur le conflit à une pratique de concertation et de partenariat. Déjà en 2001, Fournier et *al.* (2001, p. 112) considéraient que « l'ère partenariale » avait débuté dans le milieu du travail social québécois. D'ailleurs, les activités partenariales des organismes communautaires ont été largement étudiées dans la littérature québécoise à partir de ce moment. Celle-ci traite principalement du partenariat entre l'État et les organismes communautaires. Or, les analyses ne semblent pas s'entendre sur les rapports qui en découlent, à savoir s'ils sont conciliables ou non avec les fondements de l'action communautaire (Jetté, 2007, p. 143).

² Soulignons aussi que plusieurs groupes communautaires ont participé aux mobilisations durant le printemps 2012 en appui à la grève générale étudiante contre la hausse des frais de scolarité (Lafamme, 2013).

Nous pouvons dégager deux tendances générales de ces travaux sur le partenariat. La première adopte une vision plus favorable aux pratiques partenariales et perçoit ce rapprochement des institutions comme l'instauration d'espaces de négociation et de médiation qui permettraient aux organismes communautaires de débattre sur divers enjeux économiques et sociaux. La concertation donnerait accès à des espaces d'interaction avec l'État pour se défendre et revendiquer leur capacité d'action spécifique et autonome (Duval et *al.*, 2005, p. 148). La deuxième, plutôt défavorable aux pratiques partenariales ou de concertation, déplore cette modification des pratiques. D'après celle-ci, la transformation de l'action communautaire s'est traduite par la perte d'un mouvement radical contestataire des structures qui conditionnent le quotidien des individus et rassembleur par la portée collective de ses revendications (*Ibid.*). Cette posture peut mener au rejet des instances partenariales, puisque celles-ci s'éloigneraient des finalités poursuivies par l'action communautaire autonome³ et légitimeraient les processus de désengagement des finances publiques (Parazelli, 2001, p. 38). En participant, certains organismes communautaires craignent que la reconnaissance étatique ne conduise qu'à une logique de sous-traitance. Ce serait alors aux groupes de prendre en charge les problèmes sociaux délaissés par l'État, dans une perspective marchande de services à moindre coût. Ils s'inquiètent donc que les arguments sur la planification intégrée des services ne justifient qu'un plus grand contrôle de l'État sur eux-mêmes (Fournier et *al.*, 2001, p. 115). Cette logique de complémentarité dans les pratiques de partenariat aurait pour effets pernicioeux de créer une distanciation de l'identité communautaire, en lui imposant « des pratiques

³ D'après le cadre de référence en matière d'action communautaire du Secrétariat à l'action communautaire autonome (2004), l'organisme communautaire qui se revendique d'une action communautaire autonome doit répondre aux huit critères suivants : avoir un statut d'organisme à but non lucratif; démontrer un enracinement dans la communauté; entretenir une vie associative et démocratique; être libre de déterminer sa mission, ses orientations ainsi que ses approches et pratiques; avoir été constitué à l'initiative des gens de la communauté; poursuivre une mission sociale propre qui favorise la transformation sociale; faire preuve de pratiques citoyennes et d'une approche axées sur la globalité de la problématique abordée; être régi par un conseil d'administration indépendant du réseau public.

rigides, dépersonnalisées, bureaucratiques, hiérarchiques et technicistes » (Duval et *al.*, 2005, p. 148).

Considérant le partenariat comme la logique de base de la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux, plusieurs auteurs et auteures y voient aussi une transformation de l'approche traditionnelle de confrontation des groupes communautaires vers une approche dominée par le compromis (Fournier et *al.*, 2001, p. 113; Duval et *al.*, 2005, p. 90). Ces nouveaux « espaces de négociations » (Fournier et *al.*, 2001, p. 113) deviennent donc une stratégie pour redéfinir les rapports sociaux en vue d'élaborer « un nouveau contrat social » (Proulx, 1997, cité dans *Ibid.*).

Pour Lamoureux (2010, p. 84-85), ces transformations s'expliquent notamment par la recherche du soutien financier des bailleurs de fonds et par les difficultés de mobilisation des individus à l'ère néolibérale. Gaudreau (2011, p. 84) remarque un sentiment de désillusion par rapport aux pratiques militantes conflictuelles du passé. De fait, le rapport au conflit n'est plus le même : « la plupart des mouvements sociaux ne font plus peur aux exploiters et aux oppresseurs » (Lamoureux, 2010, p. 85). En effet, « le fait d'être partenaire s'accompagne d'un appel à la complémentarité entre les acteurs d'un champ de la santé et des services sociaux » (Duval et *al.*, 2005, p. 90). Plus encore, Bresson (2007, p. 106) n'hésite pas à parler d'instrumentalisation des groupes communautaires en les engageant dans des dispositifs de partenariat, puisque ceux-ci sont, bien souvent, motivés par la recherche de financement à court ou moyen terme. Ils ne seraient donc pas nécessairement participants, s'ils n'étaient pas confrontés aux contraintes économiques du sous-financement. En ce sens, en invitant différents groupes autour d'un projet commun, la partie organisatrice justifie son action et s'assure d'un certain contrôle sur les groupes communautaires qui, en d'autres circonstances, pourraient jouer le rôle de contrepouvoirs (Bresson, 2007, p. 106-107). Pour paraphraser Blanc (1992, cité dans Fournier et *al.*, 2001, p. 116), la relation partenariale entre les organismes communautaires et l'État est fondée sur un rapport de domination. Or, à l'intérieur de cette relation, les organismes communautaires peu-

vent se développer une marge d'autonomie qui leur permet de négocier leur rôle. C'est pourquoi, comme bien d'autres, Fournier et *al.* (2001, p. 116) choisissent de qualifier la stratégie de coopération conflictuelle⁴ pour illustrer cette participation critique avec l'État. Duval et *al.* (2005, p. 23) en parle en termes de stratégie.

En somme, notre recension nous permet de caractériser la dynamique de l'action communautaire dans une approche de compromis ou de consensus. La bureaucratisation, l'uniformisation des services et l'augmentation de la productivité deviennent des enjeux plus importants, comme dans le reste de la société qui tend à se soumettre de plus en plus aux exigences du néolibéralisme. La pratique du travail social deviendrait, en ce sens, un acte segmenté et les revendications sociales collectives seraient de plus en plus difficiles (Brodeur et Berteau, 2008, p. 250).

C'est dans ce contexte que Lamoureux (2010, p. 86) remarque l'adaptation de l'action communautaire à l'économie et au marché, admettant sa vulnérabilité « aux chants de la sirène néolibérale ». Malgré que la marchandisation soit plus forte dans le reste du Canada, cette tendance est aussi repérable en moins grande importance au Québec. Celle-ci se traduit principalement par la tarification de certaines activités afin de s'autofinancer (Hall et Banting, 2000 et Briand et *al.*, 2011, cités dans Depelteau, 2013, p. 24-25).

Parallèlement, l'économie sociale et solidaire prend de l'importance dans le milieu communautaire québécois (Lamoureux, 2010, p. 86). Ces changements sont considérés par certains comme l'expression d'un glissement d'une logique de « droit » à une

⁴ La coopération conflictuelle se résume par la collaboration critique des organismes communautaires, qui peuvent recourir au conflit, lorsqu'ils le jugent nécessaire. Cette définition reconnaît donc l'existence de tensions entre les partenaires qui ne peuvent se résoudre par la collaboration (Fournier et *al.*, 2001, p. 116). Les groupes communautaires sont donc prêts à collaborer de manière sporadique, mais le souci de préserver son droit de revendication en dehors des cadres formels demeure une priorité (Duval et *al.*, 2005, p. 23). Ainsi, selon Lamoureux (1997, citée dans Jetté, 2007, p. 143), cette relation permet aux revendications et aux pratiques de survivre contre la tendance à l'institutionnalisation, tout en lui permettant de se renouveler plus facilement.

logique de « besoin ». En effet, en abordant la question sous l'angle du marché, et donc, de l'offre et la demande, l'économie sociale relègue ce qui était considéré comme un « droit » au « besoin », qui lui, est aliénable et économique. Le droit perd donc son caractère politique et universaliste qui le préservait de devenir un produit géré par le marché (Boivin et Fortier, 1998, p. 14).

En conclusion, le passage de la culture d'opposition à une approche consensuelle de l'action communautaire laisse plusieurs questions sans réponse. Cette adaptation des groupes communautaires à la logique néolibérale mériterait davantage d'approfondissement pour bien saisir les dynamiques en jeu et les influences extérieures — en tout premier lieu — avec le néolibéralisme. Par ailleurs, à la lecture des différentes recherches, nous constatons que celles-ci s'attardent davantage aux caractéristiques et aux impacts au sein des organisations qui adoptent cette pratique de collaboration critique, plutôt qu'avec les groupes qui ont préféré ne pas collaborer. Par exemple, nous avons repéré des travaux portant sur les risques de spécialisation de la mission de l'organisme, de vulnérabilité aux pressions extérieures, de distanciation entre le personnel (direction et personnes intervenantes) ou la mise de côté des bénévoles dans les activités de représentation. À cet effet, l'augmentation de la présence des fondations privées constituerait un des facteurs ayant contribué à la transformation de l'action communautaire et la montée en importance de la logique partenariale. De fait, ces dernières font la promotion d'une nouvelle approche dans le milieu communautaire québécois qui est susceptible de changer les dynamiques et de remettre en question les pratiques partenariales. Par conséquent, la conception de Fournier et *al.* (2001, p. 130) du partenariat comme un incontournable des transactions sociales nous apparaît réductrice, puisqu'elle mise sur une analyse incomplète des groupes d'action communautaire. En ce sens, la portée de ces transformations en fonction des finalités de l'action sociale semble être une voie moins explorée. Dans cette perspective, l'analyse de la participation dans cette dynamique partenariale, tant avec l'État

qu'avec les bailleurs de fonds privés, nécessite un approfondissement pour produire une évaluation plus globale.

1.2. La philanthropie, facteur de nouveauté dans le portrait québécois

L'essor de la nouvelle philanthropie parmi les bailleurs de fonds québécois participe inévitablement à la modification des pratiques d'action communautaire. Inspirée des pratiques américaines et anglo-saxonnes, la nouvelle philanthropie appartiendrait au « tiers secteur » québécois, selon certains (Chamberland et *al.*, 2012). À l'instar de Ducharme (2012, p. 19), nous proposons d'examiner la FLAC puisqu'il s'agit d'« un exemple patent de cette “nouvelle philanthropie” ou de ce “philanthrocapitalisme” » dont le développement a été observé aux États-Unis. La présente section nous permettra de nous attarder à cette figure de proue de la nouvelle génération philanthropique ainsi qu'aux inquiétudes soulevées par sa présence dans le champ de l'action communautaire.

1.2.1. La Fondation Lucie et André Chagnon

Aujourd'hui, la FLAC est devenue une actrice incontournable parmi les bailleurs de fonds des organismes communautaires au Québec. En effet, en considérant le montant de sa capitalisation, 1,4 milliard de dollars (Ducharme et Lesemann, 2011, p. 203), et de ses investissements annuels, — dont les 50 millions de dollars versés pour les partenariats public-privé (PPP) (FLAC, 2015a) — la FLAC serait la fondation la plus importante du pays (Ducharme, 2012, p. 14). En fait, même les communautés qui ne sont pas financées par la FLAC reçoivent directement des sollicitations pour y déposer une demande de financement (Bouchard, 2013, p. 9). De façon succincte, la prévention de la pauvreté constitue l'objet central des interventions de la FLAC. En adoptant une vision globale des facteurs individuels et collectifs qui influencent le développement des enfants du Québec, cette fondation vise leur réussite éducative, de leur conception jusqu'à l'âge de dix-sept ans (FLAC, 2013a). Ses actions sont princi-

palement orientées autour de la prévention de la pauvreté et de la maladie, avec l'objectif annoncé d'agir au niveau de leurs causes (Ducharme, 2012, p. 20-21).

Depuis 2007, en partenariat avec le gouvernement du Québec, la FLAC a établi des ententes pour créer trois sociétés de gestion, soit Avenir d'enfants sur la prévention en petite enfance, Québec en Forme sur la promotion des saines habitudes de vies ainsi que Réunir Réussir pour le développement de la persévérance scolaire. La majorité des fonds de cette fondation y sont d'ailleurs accordés (FLAC, 2014b). En ayant recours à la stratégie de *matching grants*, le cofinancement des ententes par l'État et la FLAC rend les fonds gouvernementaux investis en partie gérés et dirigés par une organisation privée, dans ce cas-ci la FLAC (Lambelet, 2014, p. 91). En effet, le conseil d'administration qui a pour mission la gestion de ces PPP a été composé de façon paritaire, soit par des membres proposés par la FLAC et d'autres par le gouvernement (Ducharme, 2010, p. 15; Mongeau, 2010, p. 232)⁵. Les activités principales de ces sociétés de gestion sont de soutenir la formation et l'activité de comités d'action — essentiellement des tables de concertation — au niveau local ou régional (Ducharme, 2010, p. 20). Cette forme de collaboration est perçue comme nouvelle, puisque la FLAC s'implante dans le champ des services sociaux pour y changer les pratiques, plutôt que de se concentrer sur ses activités de charité (*Ibid.*, 2010, p. 14).

Enfin, son statut de partenaire de l'État lui offre une tribune intéressante pour la promotion de ses idées. En ce sens, la FLAC se sent en position de proposer de nouvelles pratiques innovantes, efficaces et viables, en plus d'avoir les moyens de les réaliser.

⁵ De plus, certaines personnes extérieures à ces deux organisations sont sollicitées pour leur expertise et leur savoir-faire. Sur son site Internet, la FLAC donne en exemple quelques-unes de ces personnes expertes : « Hélène Bohémier, adjointe-conseil à la direction de l'exploitation et directrice du Service de référence et de promotion sociale de l'Office municipal d'habitation de Montréal, et Marie Rhéaume, directrice générale du Réseau pour un Québec famille, qui siègent au conseil d'administration d'Avenir d'enfants; Jean-François Archambault, directeur général et fondateur de La Table des Chefs, et Denise Desjardins-Labelle, coordonnatrice du Comité des partenaires du secteur Aylmer de la ville de Gatineau, qui siègent au conseil d'administration de Québec en forme » (FLAC, 2014a, p. 2014).

Par exemple, elle fait la promotion de son approche évaluative dans les différents milieux, notamment par l'implantation d'outils d'évaluation, dans le but de cerner les forces ou les faiblesses, d'améliorer les pratiques et de partager les connaissances (FLAC, 2014b).

Dans cette perspective, plusieurs acteurs identifient la FLAC parmi la nouvelle génération de la philanthropie. D'une part, la Fédération autonome de l'enseignement (FAE) et la Table ronde des organismes volontaires d'éducation populaire de l'Outaouais (TROVEPO) positionnent la FLAC au sein de « cette génération [nouvelle] de fondations privées qui sort de la charité pour s'immiscer dans la définition des politiques publiques ou pour offrir des services publics » en remplacement de l'État. Il s'agirait d'un modèle de « philanthropie d'affaires », encore peu présent au Québec, mais possiblement en croissance au cours des prochaines années (FAE et TROVEPO, 2009, p. 1-2). La direction de la FLAC est également comparée à d'autres « philanthrocapitalistes », tels que Guy Laliberté, Warren Buffet et Bill Gates (Grégoire, 2009b; Pearson, s.d., citée dans Bourdon, s.d., p. 3). D'autre part, les quelques écrits académiques existants associent aussi la FLAC aux pratiques de la nouvelle philanthropie. Celle-ci chercherait à « démontrer [son] efficacité par rapport aux institutions publiques et aux organisations de la société civile (OSC) pour s'immiscer et opérer des changements dans les politiques publiques ». Ses intentions seraient explicites; « prendre en main des services jusque-là publics » en y introduisant une « culture de marché dans le domaine des services aux personnes » dans le but d'en augmenter leur performance (Lesemann, 2011, p. 93). La FLAC porte donc un projet politique offensif et cherche à « faire une différence » dans les pratiques (Ducharme et Leseman, 2011, p. 206). Pour ce faire, elle adopterait « une attitude beaucoup plus directive relativement aux organismes bénéficiaires de leur aide » (*Ibid.*).

1.2.2. L'arrivée de la nouvelle philanthropie

Dans cette perspective, il est intéressant de mieux comprendre la FLAC au sein d'un courant plus large de promotion de nouvelles façons de « *gérer le social* » (Ducharme, 2012, p. 19). En effet, la *nouvelle philanthropie*, qui adopte un discours misant sur la gouvernance et la transformation du rôle de l'État, a pris de l'ampleur au Québec depuis une dizaine d'années. Ce concept fait référence à une génération d'organisations et d'acteurs qui, au travers d'une logique entrepreneuriale, cherchent à faire de leur don un investissement, dans la mesure où celui-ci doit avoir des résultats quantifiables et observables à court terme (Anheier et Leat, 2006, p. 21-22; Lambelet, 2014; Guilhot, 2006)⁶. Dans les termes d'André Chagnon, le fondateur de la FLAC, « il confie volontiers que tout ce qu'il a appris dans le monde capitaliste lui sert dans celui de la philanthropie » (Grégoire, 2009b). Cette nouvelle approche des fondations privées, prône de nouvelles méthodes d'action communautaire, notamment la participation à des instances de concertation regroupant des acteurs aux intérêts divergents (Ducharme, 2012, p. 19). Elles peuvent aussi elles-mêmes les organiser, comme c'est parfois le cas pour la FLAC.

Ainsi, via le champ de la philanthropie, l'élite politique et économique a l'opportunité « d'agréer, de cumuler, de convertir et de mettre à profit des positions politiques, entrepreneuriales, associatives » à différents niveaux, soit du local à l'international (Lefèvre et Charbonneau, 2011, p. 9). En ce sens, cette présence pose de nouveaux questionnements et réactualise les interrogations sur les finalités de l'action communautaire. De façon générale, les fondations n'œuvrent pas dans le domaine du social de manière désintéressée. De surcroît, elles dépendent d'un système économique qui permet la concentration de la richesse dans les mains de peu de personnes, soit une entreprise ou des particuliers (O'Connor, 2011, p. 19). Notre recension des écrits nous a permis de catégoriser les inquiétudes habituellement soulevées quant aux prin-

⁶ Évidemment, il existe plusieurs catégorisations qui se distinguent et qui s'enchevêtrent à l'intérieur du concept de la nouvelle philanthropie (Katz, 2005, p. 130). Or, cette définition large suffit dans le cadre de notre présente analyse.

cipes fondamentaux guidant l'action de la nouvelle philanthropie en trois thèmes principaux soit (1) les analyses positivistes, (2) la mise en place d'un marché du don, et (3) l'autonomie politique de l'action communautaire.

1.2.2.1. La critique du positivisme

D'abord, on reproche aux fondations privées d'orienter leurs actions en fonction de méthodes de recherche et de théories positivistes⁷. Le positivisme considère « les phénomènes sociaux comme des données objectives et [réduit] l'importance des subjectivités » (Drouard, 1999, p. 411). Celui-ci tend à simplifier l'intervention sociale à une technique, évacuant la part de médiation ou de négociation entre les destinataires, les personnes intervenantes et les gestionnaires (Parazelli, 2010, p. 4). Les critiques du positivisme rejettent l'objectivité des connaissances et soutiennent que plusieurs enjeux de pouvoir influencent la recherche scientifique. Par le fait même, le regard des fondations sur la société serait aussi défini par la position qu'elles y occupent (Rousseau, 2012, p. 71)⁸.

Plus précisément, les discours des fondations privées encourageraient la responsabilisation individuelle, l'autonomisation, l'*empowerment* et, également, la prise en charge des problématiques sociales par les collectivités locales (Parazelli, 2010, p. 3). Concernant la FLAC, il s'agit surtout d'une critique de l'utilisation d'analyses strictement basées sur les déterminants du développement de l'enfant pour fonder son modèle d'intervention en prévention précoce (Ducharme et Lesemann, 2011, p. 203). Cette conception médicale de l'individu « à risque » oblige une adaptation « à une

⁷ D'ailleurs, les projets de recherche qui guident les interventions sont parfois financés directement par les fondations privées, comme c'est le cas avec la FLAC (Ducharme et Lesemann, 2011, p. 213).

⁸ Or, ces critiques des appartenances théoriques des fondations ne sont pas propres à l'apparition de la nouvelle philanthropie. En effet, dès la fin de la Deuxième Guerre mondiale, les fondations privées avaient entrepris de développer des savoirs théoriques leur permettant la compréhension des changements qui étaient en cours pour définir des solutions favorisant le maintien de l'ordre social (Ducharme, 2010, p. 25).

forme d'autonomie néolibérale de l'entreprise de soi, à travers l'acquisition de compétences et d'habiletés permettant l'intégration de comportements "sains" » (Cauchy, 2009, cité dans Parazelli, 2010, p. 3).

Ainsi, aborder les problématiques sociales d'un point de vue positiviste, « [c]'est dire que, même au nom de l'empowerment, de la concertation et de l'implication communautaire, on peut enfermer l'individu avec son problème » (Parazelli, 2010, p. 8)⁹. Selon Rousseau (2012), cela est motivé par le désir de faire porter la responsabilité des désordres sociaux aux individus et aux familles, afin d'éviter d'interroger leurs origines systémiques ou structurelles. Guilhot avance également que la mise de côté des questionnements habituels en sciences humaines est « susceptible d'accroître les possibilités de "contrôle social" » (2004, cité dans Ducharme, 2010, p. 26). La logique de prévention des philanthropes serait donc centrée sur la diminution des risques « de vivre des situations entraînant des coûts pour le système public » (Ducharme, 2012, p. 23). Les interventions reposeraient alors sur une stratégie de dépistage des familles, « et particulièrement de jeunes mères sous-scolarisées, vivant en contexte de vulnérabilité » (MSSS, 2004 et Parazelli et Dessureault, 2010, cités dans Sylvestre, 2012, p. 31). À ce compte, en plus de l'existence d'instruments réducteurs, c'est leur utilisation normalisatrice et absolutiste sur les destinataires, au nom d'un savoir infailible, qui médicalise le social (Giampino, 2012; Conrad, 2007) et qui produit une violente stigmatisation envers ceux-ci (Rousseau, 2012, p. 73).

1.2.2.2. La mise en place d'un marché du don

⁹ Missonnier (2011, cité dans Giampino, 2012, p. 23) résume le nœud du conflit dans l'interprétation de la prévention précoce entre deux pôles : l'anticipation raisonnée et la prévention qui se rapproche du contrôle social. Selon Giampino (2012, p. 21), il y a une distinction entre les assises théoriques et pratiques de la prévention de type mécaniste ou dite prédictive, de la prévention « prévenante » qu'elle nomme aussi « prévention en rhizome ». Ducharme (2012, p. 21) dissocie donc les pratiques préventives de la philanthropie de la prévention tel qu'entendu dans le sens commun.

D'un autre point de vue, Pineault (1997) lie l'arrivée de la nouvelle philanthropie à l'émergence d'un marché du don caractéristique des transformations néolibérales de la régulation sociale. Assurant une présence croissante depuis le désengagement de l'État et la remise en question du providentialisme étatique, les fondations privées ébranlent la notion de la solidarité sociale au profit de la charité privée. Ainsi, ce véhicule leur permet d'influencer la société à travers divers canaux. Pineault (1997, p. 80) parle « d'interpénétration de la solidarité sociale et de la charité privée », deux systèmes qui avaient pourtant été bien différenciés durant le libéralisme du XIXe siècle et le providentialisme du XXe siècle. Présentée comme une modeste technique de financement, la fondation porte en elle-même des dimensions politiques, juridiques et organisationnelles qui ramènent certains principes de la charité libérale dans le contexte contemporain (*Ibid.*, 1997, p. 81).

Par conséquent, le contexte des récentes transformations du système économique, du désengagement de l'État et de l'épuisement des réseaux de solidarités traditionnelles accentue les effets de cette marchandisation du don. D'après Pineault (1997, p. 81), ces transformations structurelles vont freiner l'universalité et l'accessibilité des services sociaux, soit deux principes à l'origine de l'implantation d'une régulation providentialiste.

Plus encore, ces modifications privilégient un critère différent, celui de l'efficacité économique, pour évaluer les programmes de santé et services sociaux. Or, ce mode d'évaluation pénaliserait davantage les classes sociales marginalisées et appauvries ou les groupes plus hétérogènes (*Ibid.*). Pour reprendre les propos de Godbout (2002, p. 45), l'intégration du monde de la philanthropie au marché instaure également un climat de mise en vente : « Les causes sont donc à vendre et cherchent des acheteurs, et les acheteurs de causes, ce sont les donateurs... ». Les organisations se voient donc mises en compétition, sur un même territoire, pour obtenir le financement destiné aux cibles d'intervention prédéfinies (Parazelli, 2010, p. 2). Ainsi, l'importance de la cause n'est plus garante de sa survie; c'est sa mise en vente qui lui permettra de per-

cevoir des fonds, soutient Godbout (2002, p. 45) en reprenant les termes du président du Forum québécois de la philanthropie. En ce sens, le marché du don apparaît clairement comme une représentation de la concurrence entre les distributeurs de services sociaux et de santé, tant des agents publics que des organismes communautaires ou des groupes privés (Depelteau et *al.*, 2013, p. 16).

1.2.2.3. L'autonomie politique et la légitimité démocratique

Enfin, les critiques, questionnements et inquiétudes des milieux communautaires et syndicaux envers les fondations se sont principalement articulés autour des enjeux de l'autonomie politique et de la légitimité démocratique. Notamment, l'adoption des trois lois provinciales instituant les PPP entre la FLAC et l'État ont fait réagir plusieurs groupes. En effet, pour plusieurs, cette formalisation de l'introduction du secteur privé dans la gestion des décisions entourant la distribution des services sociaux illustre la privatisation du système public (Parazelli, 2010, p. 2). Cela laisse aussi entendre que l'État partage la vision d'efficacité et de rendement des services sociaux défendue par la FLAC (Confédération des syndicats nationaux (CSN), 2013). Par ailleurs, la nouvelle philanthropie, particulièrement la philanthropie privée, soulève des questions sur l'imputabilité et la répartition des richesses. Ces organisations sont considérées comme élitistes et non démocratiques, puisqu'elles ne disposent pas de structures décisionnelles claires et transparentes. Comparativement aux interventions publiques, celles-ci n'auraient pas la même responsabilité par rapport aux actions qu'elles posent. Toutefois, cette transformation des pratiques ne se fait pas sans résistance des organismes communautaires. Ces derniers, fragilisés dans leur autonomie et dans leur capacité à offrir des services ayant leurs spécificités, résistent à l'arrivée de cette menace au *modèle québécois* (Lesemann, 2011, cité dans Ducharme, 2012, p. 23). À ce sujet, plusieurs groupes communautaires ont d'ailleurs manifesté leurs inquiétudes, tant dans leurs regroupements nationaux qu'avec d'autres acteurs de leur

communauté (Bouchard, 2013, p. 12-13; Fédération des associations de familles monoparentales et recomposées du Québec (FAFMRQ), 2009).

Pour conclure, il va sans dire que si le champ de la philanthropie apparaît de plus en plus présent dans les recherches québécoises, plusieurs questions demeurent sans réponse et nécessitent davantage d'explications. Ces contributions rendent la question du partenariat avec les organismes philanthropiques des plus intéressantes à approfondir. En effet, les fondations privées, favorisant un travail dans un contexte partenarial, et reconsidérant ladite hégémonie étatique dans la distribution des services sociaux et de santé, obtiennent des opportunités politiques pour mettre de l'avant leur conception de la prise en charge des problématiques sociales. En ce sens, les motivations politiques de la nouvelle philanthropie nous interrogent sur les modifications des finalités et du sens de l'action communautaire.

1.3. L'influence du secteur privé dans les pratiques d'action communautaire

L'introduction des nouvelles fondations dans le contexte d'un secteur communautaire en mutation signifie aussi l'influence grandissante du secteur privé dans ce milieu. En effet, au-delà de la dynamique partenariale, plusieurs autres éléments du secteur privé sont repérables dans l'organisation du travail communautaire. D'après Parazelli (2010, p. 2), tous les secteurs d'intervention sociale se voient aujourd'hui conditionnés, en tout ou en partie, par des techniques managériales issues du secteur privé qui promeuvent la recherche d'une plus grande efficacité ainsi qu'une efficience dans la productivité. D'ailleurs, à titre de point de départ, nous utilisons la définition de De Gaulejac (2009, p. 37) pour comprendre la gestion : « un ensemble de techniques destinées à rationaliser et optimiser le fonctionnement des organisations ». Nous y entendons la rationalisation des ressources matérielles, financières ou humaines dans le but d'augmenter l'efficience ou la productivité d'une entreprise ou une organisation (*Ibid.*, 2009, p. 67). Brièvement, prenons le temps d'exposer deux importants impacts de ces récentes transformations, soit le conditionnement des pratiques profes-

sionnelles et la fragilisation de l'autonomie de l'action communautaire, ainsi que le changement de la cible d'intervention.

D'abord, la recherche de Depelteau et *al.* (2013), portant sur le financement et l'évolution des pratiques des organismes communautaires, dépeint plusieurs éléments qui démontrent la fragilisation de l'autonomie des groupes. Premièrement, nous pouvons mentionner l'augmentation significative du temps accordé à la reddition de compte auprès des bailleurs de fonds, confirmant un renforcement de cette pratique de gouvernance (*Ibid.*, p. 20). Cette augmentation est présente même chez les organismes communautaires qui n'ont pas vu le nombre de bailleurs de fonds augmenter, et même pour ceux qui l'ont vu diminuer (*Ibid.*, p. 26-27). Deuxièmement, une forte proportion des organismes interrogés témoigne de l'influence des bailleurs de fonds sur les tables de concertation, tant pour la planification d'activités quotidiennes que pour le plan d'action. Troisièmement, une série de modifications des pratiques par les organismes eux-mêmes serait liée à l'influence ou la pression indirecte des bailleurs de fonds. Parmi celles-ci, citons, par exemple, l'adaptation d'une activité, de la mission, du fonctionnement ou de la composition des instances, et même, des prises de position publique pour les conformer à la vision des financeurs (*Ibid.*).

De plus, Depelteau et *al.* (*Ibid.*, p. 32-33) constatent que les organismes communautaires sont aussi perméables à l'introduction des évaluations en fonction de critères standardisés. Ces pratiques s'inscrivent dans une tendance générale de bureaucratisation de l'action communautaire qui crée une pression additionnelle à la performance et à l'efficience (*Ibid.*). Ces transformations laissent également place à l'analyse en fonction des données probantes¹⁰ ou des *best practices* en vigueur dans le social. Puisque ces analyses s'appuient davantage sur des méthodes de recherche positi-

¹⁰ L'apparition des données probantes en sciences sociales sous-entend un ancrage empiriquement différent qui, selon Sheldon (2001, cité dans Couturier et Carrier, 2003, p. 71), permet l'accès au rang des sciences naturelles, en réponse à sa qualification d'« aléatoire » et de « plus ou moins professionnelle ».

vistes, en modélisant les interventions à travers une lecture essentiellement quantitative de la réalité, les pratiques du travail social risquent d'être modifiées. En effet, cette vision réductrice des réalités intersubjectives, c'est-à-dire impliquant des relations interpersonnelles, tend à centrer davantage l'intervention sur le résultat plutôt que sur le ou la destinataire de l'intervention. En ce sens, l'utilisation de modèles de gestion basés sur les données probantes ou les *best practices* risque de limiter certaines pratiques, ou de créer des écarts entre les réels besoins de la communauté et les décisions prises par les gestionnaires (Couturier et Carrier, 2003).

Dans cette perspective, pour les personnes employées dans ces organisations traversées par le courant des données probantes et de culture entrepreneuriale, le climat de travail se modifie aussi. De Gaulejac (2010) propose le concept de système paradoxant pour aborder les organisations de santé ou de services sociaux qui créent l'effet d'emprise sur les travailleurs et les travailleuses. D'après cet auteur, les éléments gestionnaires introduits dans les organisations produiraient des injonctions paradoxales (*Ibid.*, p. 96). Ces contraintes gestionnaires appuyées par des « paradigmes objectivistes, fonctionnels et utilitaristes débouchent sur des exigences insensées, dysfonctionnelles et inutiles » (*Ibid.*, p. 92). Les logiques gestionnaires, étant soutenues par l'administration au nom du progrès et de la rationalité technique, rendent les intervenants et les intervenantes responsables des impasses liées à l'application de telles réglementations (*Ibid.*, p. 83). Ainsi, la posture de soumission volontaire du personnel envers certaines normes (par exemple, les données probantes), inhérente à sa position dans la relation d'autorité, crée un effet rassurant (Parazelli, 2010, p. 5-6). Conséquemment, cette pression peut mener à différentes souffrances, allant de l'ordre de la dépression, au sentiment de harcèlement, d'épuisement professionnel, voire même au suicide; autant de symptômes qui révèlent un malaise plus profond sur l'organisation (De Gaulejac, 2010, p. 83).

Au final, c'est l'intervention sociale qui se voit changée jusque dans ses visées et objectifs. Les populations ciblées deviennent des participantes à des programmes aux

résultats prescrits. Parazelli (2010, p. 8) y voit un changement dans la cible de l'intervention, en passant de la clientèle-usagère, à la clientèle qui finance les interventions en fonction de l'atteinte des cibles statistiques prescrites par les bailleurs de fonds en question. Comme il le suggère, si la personne à risque était la « cliente » de l'intervention, sa satisfaction serait davantage considérée et l'offre de services pour ses besoins serait diversifiée et accommodante. En bref, c'est la survie économique de l'organisation qui dépend dorénavant des interventions sociales (*Ibid.*, p. 5-8).

Enfin, ces réflexions permettent d'approfondir l'analyse de la transformation de l'action communautaire québécoise. Ainsi, en plus de considérer la dynamique partenariale comme un élément plutôt récent, c'est l'introduction de la logique entrepreneuriale, ou du secteur privé, qui pose des questions sur la modification des pratiques. En ce sens, peu importe la source de financement (publique ou privée), Duval *et al.* (2005, p. 126) observent que la relation contractuelle imposée aux organismes communautaires par la logique de financement « tend à nier leurs habiletés propres ainsi que leurs particularités et leur culture d'intervention en les réduisant à un rôle de mandataire, de commandités, et ce, pour des actions et des activités élaborées selon d'autres philosophies d'intervention ». Ce décalage entre la réalité et la demande des bailleurs de fonds est particulièrement frappant en ce qui concerne les rapports d'activités produits par les groupes. En effet, une pression indirecte encourage les groupes à adapter leurs rapports aux attentes et exigences des bailleurs de fonds plus qu'à celles exprimées par les membres. Cette adaptation du langage et des cibles définies par les bailleurs de fonds démontre un glissement de l'action communautaire vers un continuum de services avec tous ses dispensateurs (*Ibid.*, p. 139). Or, ces nouvelles valeurs issues du modèle marchand d'administration apparaissent incompatibles avec la finalité d'action des organismes communautaires (White *et al.*, 2008, p. 22). Plus encore, celles-ci sont issues d'une transformation plus importante de la conception du rôle de l'État dans la prise en charge des problématiques sociales et des structures qui la définissent.

1.4. Le désengagement de l'État et la Nouvelle gestion publique

En effet, il apparaît intéressant de situer les transformations de l'action communautaire et l'arrivée de la nouvelle philanthropie dans un contexte plus général, celui du néolibéralisme. De toute évidence, il serait faux de croire que ces modifications se sont produites en vase clos. En ce sens, la remise en question de l'État providence et le désengagement de l'État dans la prise en charge des problématiques sociales ont laissé place à la promotion du concept de gouvernance dans les institutions publiques à différentes échelles. Conséquemment, plusieurs champs de pratique ont été influencés par des réformes misant sur la gestion et la décentralisation des responsabilités, deux caractéristiques de ce nouveau mode de régulation des pratiques que l'on appelle gouvernance (Fortier, 2010). De ce fait, la promotion de la gestion, ce « système d'organisation du pouvoir » (De Gaulejac, 2009, p. 37), n'est pas limitée au domaine qui nous intéresse. Nous proposons donc un survol rapide de cette introduction des principes du secteur privé dans le secteur public, afin de bien saisir le contexte généralisé dans lequel les transformations de l'action communautaire s'inscrivent.

1.4.1. La déresponsabilisation de la prise en charge des problèmes sociaux

C'est au cours des années 1980 que le gouvernement modifie son engagement dans la prise en charge des problèmes sociaux. Du même coup, celui-ci a fait appel aux initiatives individuelles et communautaires pour les prendre en charge et les résoudre. Plusieurs politiques sociales de l'époque, telles que la réforme de l'assurance chômage ou le programme d'aide sociale, illustrent cette modification de stratégie gouvernementale. En effet, celui-ci décide soit de réduire son intervention au minimum, ou encore, de se retirer complètement (Mayer, 2002, p. 333-334). C'est à ce moment que le modèle de l'État néolibéral prend forme, où les dépenses en santé et services sociaux sont minimisées, mais le contrôle et la surveillance sont accrus. Graduelle-

ment, les causes structurelles des problématiques sociales sont occultées par la responsabilisation individuelle des situations. Enfin, les années 1980 se résument par le passage d'un transfert de la prise en charge des problématiques sociales du collectif à l'individuel et au privé. Cette nouvelle stratégie va découler en trois principes, soit la désinstitutionnalisation, la privatisation et la décentralisation (*Ibid.*, p. 335).

Par la suite, dans les années 1990, sortant de la crise économique des années 1980, la décentralisation et l'appel à la participation des communautés prennent de l'importance, considérant que l'État maintient sa perspective de diminuer les coûts en santé et services sociaux (*Ibid.*, p. 389). C'est ce que Klein (1995) a identifié comme le passage d'un État-providence à un « État accompagnateur », marqué par la régionalisation, la flexibilisation et la privatisation de la gestion du social. En 1992, la réforme Côté a notamment permis d'aborder la question de la reconnaissance du rôle des organismes communautaires. En leur assurant un financement stable et une relative intégration aux régies régionales, leur rôle devient plus ambigu. Effectivement, l'octroi d'un subside de base leur permet une part d'autonomie, mais celle-ci s'accompagne de modalités rigides les posant en complément aux services sociaux publics (Larivière, 1996, cité dans Mayer, 2002, p. 404). En laissant le marché des services de santé se développer et en rigidifiant ses « commandes » auprès des groupes communautaires, il est évident que cela a été source de tensions, notamment sur le plan des valeurs (Lesemann, 2008, p. 5).

En fait, la réforme du ministre Côté illustre bien la conception du modèle étatique en vigueur : le « citoyen » est perçu comme un consommateur et un payeur. Le réseau de la santé et des services sociaux se doit d'être efficace et centré sur des résultats, puisque celui-ci coûterait trop cher aux contribuables. De plus, le système serait « prisonnier des groupes d'intérêts » qui empêchent de mettre fin à la logique en place cherchant à « offrir toujours plus de services » (MSSS, 1990, cité dans Mayer, 2002, p. 396).

1.4.2. La Nouvelle gestion publique

C'est dans cette conjoncture que la gouvernance a été perçue comme une solution à la centralisation du pouvoir étatique. « L'augmentation des niveaux de gouvernement [...] rend plus complexe l'arrimage des politiques ce qui donne une impression de perte de pouvoir de l'État-Nation » (Ducharme, 2010, p. 34). Peu à peu, la vision gestionnaire s'est répandue dans divers champs, allant de la gouvernance des universités (Martin et Ouellet, 2011), à la réorganisation des services de santé et des services sociaux (Fortier, 2010). Ainsi, cette promotion de la saine gouvernance s'est traduite, notamment, par l'arrivée de la Nouvelle gestion publique (NGP) ou du *New public management* comme moteur de la réorganisation des institutions publiques, dans plusieurs endroits, notamment au Québec. D'après Martin et Ouellet (2011, p. 93), « la NGP se caractérise par un renversement des finalités et des spécificités du secteur public, dans la mesure où elle nie toute différence entre une institution publique et une entreprise privée ». En effet, « la conception générique du management [...], en apparence insensible au contexte, [...] dénie la spécificité du secteur public » et emprunte des modèles au secteur privé prétendument plus pertinents pour le secteur public que ceux déjà utilisés (Fortier, 2010, p. 38). La NGP réoriente donc l'activité du secteur public vers des pratiques centrées sur la prise de risque, l'obtention de résultats financiers, la concurrence et le *leadership* (Denhardt et Denhardt, 2000, cités dans *Ibid.*). Elle détruirait alors le sens de ces institutions. En ce sens, par la mise en place de la logique entrepreneuriale ou de la gouvernance entrepreneuriale (Hébert, 2014, p. 1), l'État voit son rôle politique réorienté. Or, il s'avère que cela se produit aussi au détriment des activités mêmes des institutions publiques qui, elles, ne servent qu'à être traduites dans le langage essentiellement quantitatif du secteur privé (Martin et Ouellet, 2011, p. 93-94).

Le tournant des années 2000, avec l'adoption d'une loi-cadre sur la gouvernance par le Parti Québécois, poursuit la transformation de la réalité politique en santé et services sociaux. L'introduction de principes issus de la NGP oriente les pratiques vers de nouvelles priorités : responsabilité populationnelle, territorialité, imputabilité des résultats, décisions rapprochées de l'action, gestion performante et participation des citoyens. En 2000, le rapport de la Commission Clair fait la promotion du recours au privé sans complexe (Goulet, Hébert, Verbeauwhede, 2014, p. 118). Ce changement s'est accéléré par la « réingénierie de l'État » du gouvernement Charest, en 2003 (Parazelli, 2010, p. 2; Fortier, 2010, p. 42), où la réforme en santé du ministre Couillard cible les « clientèles » prioritaires pour l'offre des services, soit les personnes en perte d'autonomie, ayant des problèmes de santé mentale, atteintes de maladies chroniques, etc. (Larivière, 2007, p. 62-63). D'après Fortier (2010, p. 42), tant l'analyse que la conception précédant la réforme Couillard auraient été effectuées de façon plutôt autoritaire et centralisatrice, privilégiant, notamment, le recours à l'expertise externe et laissant peu de place au débat et à la discussion publique.

Nous pouvons aussi citer la création en 2011 de *l'Institut national d'excellence en santé et services sociaux* (2013) ayant pour mission de « promouvoir l'excellence clinique et l'utilisation efficace des ressources dans le secteur de la santé et des services sociaux ». Cette institution a d'ailleurs suscité des inquiétudes concernant l'ingérence par l'évaluation et la pression à la standardisation des pratiques chez les organismes communautaires, malgré qu'ils ne soient pas au sein du secteur public (Coalition Solidarité Santé, 2010, citée dans Depelteau, 2013, p. 33).

Au final, d'après Fortier (2010, p. 44-45), la valorisation de l'efficience qui se traduit par la promotion des valeurs et des logiques du secteur privé ne signifie pas l'amélioration de la qualité des services et des activités. En fait, la réorganisation des services sociaux par la NGP présente une importante lacune, soit celle de séparer le stratégique ou le politique, de l'opérationnel. Ces deux dimensions devraient pourtant

être administrées ensemble, puisqu'elles sont interdépendantes et leurs interactions sont nécessaires pour assurer leur sens (*Ibid.*).

1.5. Notre questionnement de recherche

À la lumière de ce qui précède, il nous apparaît intéressant de poser les enjeux de la transformation de l'action communautaire autour de ceux de la culture gestionnaire (Bellot et Baillergeau, 2007, p. 207). Ainsi, au croisement de la montée en importance de la nouvelle philanthropie issue du modèle américain de charité privée, des discours de promotion de la saine gouvernance et de la déresponsabilisation étatique sur les enjeux sociaux; il y a lieu d'interroger ces influences sur les méthodes et les pratiques d'action communautaire. En d'autres mots, nous cherchons à comprendre quelle influence l'augmentation d'acteurs de la nouvelle philanthropie et la promotion de la saine gouvernance ont eue sur ces pratiques. Si Depelteau *et al.* (2013) avancent l'idée que ces transformations s'inscrivent dans un contexte global de promotion de la gouvernance entrepreneuriale, nous croyons qu'un approfondissement est nécessaire pour mieux comprendre cette introduction dans le milieu communautaire. Peu d'écrits étaient à notre disposition pour explorer ou mettre en évidence cette association. Ainsi, quel lien pouvons-nous faire entre les discours de promotion de la gouvernance et la transformation de l'action communautaire? La nouvelle philanthropie serait-elle parmi les vecteurs d'importation et de diffusion de cette gouvernance néolibérale ou entrepreneuriale dans les organismes communautaires? En ce sens, pourrions-nous comprendre que les critiques énoncées au sujet des fondations privées — l'utilisation du positivisme, la mise en place d'un marché du don et la menace de l'autonomie politique — sont le reflet d'une tendance plus générale à la néolibéralisation du social? L'importation des techniques de gouvernance du secteur privé produit-elle une

dépolitisation des pratiques d'action communautaire? Dans cette perspective, quels seraient les impacts envisageables de tels changements sur les pratiques?

À cet effet, nous utiliserons la FLAC comme figure d'analyse pour valider si nous pouvons effectivement repérer des vecteurs de gouvernance néolibérale dans l'action communautaire. L'étude de la FLAC, étant à la fois le produit et le promoteur de la gouvernance, nous permettra de mieux saisir les transformations en cours dans le paysage du social. Cette fondation valorise la création de dispositifs partenariaux dans les communautés qui correspondent exactement aux nouvelles formes de pratiques dont nous voulons interroger les influences et les portées. L'intérêt pour l'étude de la nouvelle philanthropie au Québec a augmenté au cours des dernières années. Plusieurs acteurs des milieux universitaires, communautaires, syndicaux, féministes et autres portent un regard sur la nouvelle philanthropie et sur la FLAC. Or, il apparaît que le croisement des valeurs gestionnaires et des nouvelles fondations semble peu exploré. En ce sens, il nous semble novateur d'ancrer ces formes d'intervention communautaire, dans un courant plus grand, soit celui de la promotion de la gouvernance. Enfin, il est évident que l'apport d'une recherche à ce sujet est d'une pertinence sociale, considérant les préoccupations des groupes communautaires, notamment sur le plan de la sous-traitance (Fournier *et al.* 2001, p. 115)¹¹. Ces inquiétudes concernant l'autonomie et l'ingérence des bailleurs de fonds sont partagées par différentes organisations depuis plusieurs années (Lamoureux, 2007, p. 18).

¹¹ Par exemple, nous pouvons citer la campagne « Je tiens à ma communauté, je soutiens le communautaire » qui revendique une redéfinition du financement des organismes communautaires québécois et un débat public sur ses modalités (Coalition des tables régionales des organismes communautaires (CTROC) et Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles, 2015). Les organismes communautaires ont aussi réagi vivement lorsque le ministre libéral des Finances Carlos Leitão a affirmé, devant l'Association des économistes du Québec, que les organismes communautaires offraient des services moins coûteux comparativement aux services dispensés dans le réseau public, ouvrant ainsi la porte à davantage de sous-traitance (Daoust-Boisvert, 2014).

Chapitre II

Cadre d'analyse

Ce concept, la gouvernance, ne saurait être confondu avec celui de la simple direction d'une organisation. Elle est issue de l'entreprise privée et introduite dans la gestion étatique publique afin de reproduire les conditions du marché et, en premier lieu, la concurrence. [...] En ce sens, la gouvernance est un cheval de Troie du néolibéralisme (Hébert, 2014, p. 8-9).

À la lumière de la problématique que nous avons exposée, nous présenterons dans cette section le cadre qui nous permettra d'analyser et d'approfondir notre questionnement de recherche. En inscrivant la Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC) dans le courant de la nouvelle philanthropie, il y a lieu de s'interroger sur le rôle que celle-ci peut jouer dans la diffusion des principes de la gouvernance dans les organismes communautaires québécois. Nous proposerons donc, dans un premier temps, de définir le néolibéralisme et son influence dans la transformation du rôle de l'État et de celui de l'individu. Cette mise en contexte permettra de saisir le passage de la politique à la gestion, notamment par la promotion de la gouvernance. Dans un deuxième temps, nous délimiterons les balises pour l'examiner, en tant que vecteur des principes néolibéraux, et insisterons sur deux de ses caractéristiques, soit la gestion abstraite des processus et la notion d'intérêt dans la participation ou la mobilisation.

2.1. Néolibéralisme

D'abord, la prise en compte du développement du néolibéralisme est incontournable dans l'analyse des politiques publiques contemporaines et, plus spécifiquement, l'intervention dans le champ de la santé et des services sociaux. À la suite d'une définition du néolibéralisme, nous explorerons la transformation néolibérale de l'État, ainsi que ses implications au niveau de l'individu. Ceci, nous permettra de mieux comprendre le contexte de la Nouvelle gestion publique (NGP) et de transformation de l'État providence comme étant propice à l'émergence de la nouvelle philanthropie

dans le champ des pratiques d'action communautaire, tel que nous l'avons présenté ci-haut.

Succédant à la période des Trente Glorieuses, le néolibéralisme est un terme utilisé pour désigner la phase récente du capitalisme qui souligne l'entrée en crise du modèle fordiste. De ce fait, le modèle basé sur la redistribution des richesses contrôlé par la bureaucratie étatique est remis en question et un processus de désinstitutionnalisation s'enclenche au profit de l'ordre marchand et financier (Dufour, 2009, p. 46). Globalement, cette période du capitalisme a permis la libéralisation de toutes les sphères de la vie, allant au-delà du marché. En ce sens, tout tend à être régi par les normes de la logique économique. Or, cela ne signifie pas que tout est intégré directement au marché. En fait, le néolibéralisme se caractérise plutôt par un projet politique visant l'imposition de normes marchandes qui s'étendent à l'extérieur de celui-ci (Dardot et Laval, 2010, p. 17-18). C'est alors dans la manière de prendre en charge l'organisation de la vie sociale que se diffusent les idées néolibérales. Cette libéralisation ne se produit pas sans interventionnisme de l'État. Au contraire, un nouvel interventionnisme permet la diffusion du néolibéralisme en tant que rationalité globale.

Ainsi, comme le suggèrent Dardot et Laval (*Ibid.*, p. 13), le néolibéralisme est à comprendre d'abord comme une rationalité, plutôt qu'une idéologie ou une politique économique. Cela signifie qu'elle se présente comme une « évidence largement partagée, relevant non de la logique de parti mais de la technique » (Dardot et Laval, 2010, p. 325). La rationalité néolibérale a donc apparence de neutralité. Pour Hurteau (2012, p. 19), avant d'être considéré comme une doctrine économique, le néolibéralisme est une « doctrine politique à contenu moral qui assigne, tant à l'État qu'aux personnes, une nouvelle manière d'être dans le monde, dont les fondements sont le calcul économique (coûts-bénéfices) et la concurrence (guerre de tous contre tous) ». Par conséquent, le néolibéralisme « tend à structurer et organiser, non seulement l'action des gouvernants, mais jusqu'à la conduite des gouvernés eux-mêmes » (Dardot et Laval, 2010, p. 19). Dans les prochaines lignes, nous analyserons comment la mise en place

de cette rationalité, s'appuie sur la soumission des rapports institutionnels, interpersonnels et interétatiques, à l'univers compétitif du marché. Celui-ci devient arbitre des actions de l'État et des individus, où seuls les acteurs anticipant les besoins du marché resteront concurrentiels et pourront subsister (Hurteau, 2012, p. 24-25).

2.1.1. La néolibéralisation de l'État

À la lumière de cette prémisse, nous pouvons constater, dès les années 1980, l'imposition du néolibéralisme comme une nouvelle logique normative (Dardot et Laval, 2010, p. 273-274). En effet, en se distinguant des politiques sociales-démocrates, de nouvelles modalités de régulation politique apparaissent et engagent l'activité étatique selon de nouvelles méthodes et de nouveaux objectifs. En fait, les trois dernières décennies de réformes néolibérales n'ont pas diminué les interventions de l'État (Hurteau, 2012, p. 18). Plutôt, le modèle étatique se voit transformé de l'intérieur et mis au service d'un capitalisme toujours en évolution et en continuité (*Ibid.*, p. 19). L'État impose alors des balises à l'importation de la logique de marché dans la sphère publique, plutôt que de déréguler ou déréglementer totalement. Simultanément, il devient un partenaire qui fait compétition aux autres acteurs du marché et un acteur indispensable à la facilitation de la participation des agents économiques (Depelteau *et al.*, 2013, p. 16). Plus encore, les politiques néolibérales se munissent d'un caractère disciplinaire en :

donnant au gouvernement un rôle de gardien vigilant de règles juridiques, monétaires, comportementales, lui attribuant la fonction officielle de surveillant des règles de concurrence dans le cadre d'une collusion officieuse avec de grands oligopoles, et [...] l'objectif de créer des situations de marché et de former des individus adaptés aux logiques de marché (Dardot et Laval, 2010, p. 275).

En d'autres mots, loin de s'effacer, l'État devient un vecteur et un facilitateur du climat de concurrence (*Ibid.*, p. 288; Hébert, 2014, p. 6). D'après Denault (2013, p. 81-82), l'État se porte alors au service des intérêts privés, en les confondant avec l'intérêt

public. En ce sens, un des principaux objectifs de la transformation du rôle de l'État est justement de « mieux répondre aux besoins d'une élite économique qui tire avantage de la libéralisation massive des mouvements de capitaux et de la mise en concurrence entre les États, ainsi que de l'exacerbation des rapports de concurrences au sein même des classes laborieuses » (Hurteau, 2012, p. 20). Celui-ci cherche avant tout à faciliter l'investissement privé, c'est-à-dire qu'il assume une part importante des coûts et des risques, permettant de générer des économies de coût, et donc, des profits pour le secteur privé (*Ibid.*, p. 21). Par exemple, ce rôle peut se traduire par la réduction d'impôts, l'assouplissement ou l'amendement des législations en vigueur pour les entreprises, le réaménagement du territoire pour faciliter leur implantation, la formation d'une main-d'œuvre docile, la diminution du coût du travail ou l'augmentation de la productivité. Ces mesures sont mises à disposition par l'État en vue de satisfaire les intérêts du privé, dans le but de demeurer un partenaire concurrentiel (Depelteau *et al.*, 2013, p. 16; Dardot et Laval, 2010, p. 282; Denault, 2013, p. 81-82). Ainsi, l'État, réduit à titre de partenaire, « [prête] main-forte à un projet avec lequel il a confondu ses propres “ intérêts ” et auquel il est censé tenir, reprenant les termes d'un “ consensus ” élaboré par le plus fort, l'État se trouve ni plus ni moins privatisé » (Denault, 2013, p. 82).

En somme, ce mode de régulation se présente comme une mise en concurrence généralisée (Dardot et Laval, 2010, p. 281) entre les acteurs publics et privés de la société, en les comparant à titre de distributeurs de ressources (Depelteau *et al.*, 2013, p. 16)¹². Ce rapport de concurrence va même s'élargir au-delà de l'État, puisque sous le néolibéralisme, celui-ci est en compétition avec les autres États, et donc, cherche à attirer les investissements (Hurteau, 2012, p. 23). Cela a mené à maintes privatisa-

¹² C'est, en quelque sorte, ce que Lévesque (2002) propose à travers le modèle de « ménage à trois, État-marché-société civile » dans une économie plurielle : « Cette reconfiguration de la gouvernance repose sur la reconnaissance de la société civile, la diversité des acteurs sociaux et le principe de la subsidiarité dans le cadre de compromis faisant appel à de nouvelles solidarités » (Stöhr, 2002, cité dans Lévesque, 2002, p. 10-11).

tions des missions autrefois attribuées exclusivement — ou presque — à l'État, y compris de certains services publics (Depelteau *et al.*, 2013, p. 16; Dardot et Laval, 2010, p. 281; Dufour, 2009, p. 49), toujours au profit des structures du marché (Hurteau, 2012, p. 18). L'idée orientant cette privatisation sous-entend que les acteurs issus du secteur privé auraient de meilleures connaissances et seraient en meilleure position que l'État pour offrir une intervention efficace (Dardot et Laval, 2010, p. 281).

Ainsi, l'engagement public ne constitue pas une participation active en vue de définir un bien commun, mais exige un engagement avec différents acteurs privés dans des dispositifs de partenariats ou des contrats. Dans ce contexte, puisqu'il est considéré que les interventions du secteur privé sont plus efficaces (Dardot et Laval, 2010, p. 281), les partenariats public-privé (PPP) deviennent la forme d'action publique privilégiée. Ces formes de contrat cherchent avant tout à valoriser l'action des individus et de l'entreprise privée, en diluant l'intervention gouvernementale parmi un ensemble plus vaste de distributeurs ou de producteurs de « biens publics » (*Ibid.*, p. 322-323). D'après Hurteau (2012, p. 24), cette dilution de l'action publique dans « l'imbrication public-privé » permet « à la rationalité économique marchande de prendre pied comme logique organisatrice de l'État ». Ce principe est le fondement même de la NGP qui, tel que mentionné dans la problématique, cherche à augmenter l'efficiencia de l'administration publique (Dardot et Laval, 2010, p. 324).

2.1.2. La néolibéralisation de l'individu

Par ailleurs, la fonction idéologique du néolibéralisme s'est traduite par la responsabilisation des individus. En rejetant la responsabilité étatique dans la prise en charge des problèmes sociaux, c'est la notion de la responsabilisation individuelle qui a pris de l'expansion (Dardot et Laval, 2010, p. 304). En ce sens, l'adaptation ou l'intériorisation individuelle de la logique de concurrence se manifeste par l'autocontrôle et l'autodiscipline. La logique de la concurrence devient donc gage de

productivité, de performance et de responsabilité pour les individus (Foucault, 1975, cité dans *Ibid.*, p. 301-311; Dufour, 2009, p. 46).

De plus, à ce présupposé de la concurrence s'ajoute celui du calcul rationnel, qui contribue aussi à responsabiliser les individus. En effet, en concevant les conduites humaines comme une série de choix rationnels et personnels, celles-ci deviennent « privatisées », justifiant, du coup, le désengagement étatique dans la prise en charge des problématiques sociales. Les individus sont alors perçus comme entièrement responsables de leurs conduites et de leur propre prise en charge (Dardot et Laval, 2010, p. 314)¹³. En résumé, comme l'indiquent Dardot et Laval, (*Ibid.*, p. 320) « [l]e maître mot de cette ligne politique est l'*adaptation* des individus à la nouvelle réalité plutôt que leur protection contre les aléas d'un capitalisme mondialisé et financiarisé ».

2.1.3. De la politique à la gestion

Enfin, en considérant le néolibéralisme comme étant plus qu'une idéologie, mais bien une rationalité globale, ou une évidence prétendument neutre, nous pouvons mieux saisir la diffusion de ses logiques dans les rhétoriques les plus diverses. Cette versatilité est d'ailleurs une de ses plus grandes forces. Ainsi, le néolibéralisme repose sur un principe qui est devenu universel, soit celui de l'efficacité du marché, et en ce sens, l'État doit s'approprier les impératifs du marché pour en faire les siens. Or, même s'il en fait la condition de son action, celui-ci n'a pas de réel contrôle sur l'expansion du néolibéralisme. En acceptant les prémisses du néolibéralisme, l'État se condamne alors lui-même à la gestion (en apparence) dépolitisée des conditions économiques qui sont hors de son contrôle. Ces modifications du rôle de l'État posent des questions sur les plans démocratique et politique, puisqu'en réduisant l'État au

¹³ Ajoutons que les femmes sont particulièrement touchées par les politiques gouvernementales de responsabilisation des individus et des communautés. En effet, celles-ci assument toujours une grande part de la prise en charge du social dans les familles et les réseaux informels (Bouchard, Gilbert, Tremblay, 1999, p. 63)

rôle de gestionnaire, ce sont les processus législatifs, et les questions qui y étaient traitées, qui sont dépolitisés (Hibou, 2012, p. 71).

Conséquemment, en fondant sa logique normative sur la concurrence généralisée; la mise en marché et la privatisation de la question sociale apparaissent comme difficilement évitables. En ce sens, « la grande victoire idéologique du néolibéralisme a consisté [à ce jour] à “ désidéologiser ” les politiques suivies, au point qu’elles ne doivent même plus faire l’objet de quelconques débats » (Dardot et Laval, 2010, p. 326). Ainsi, c’est à l’aide des prémisses de la gouvernance que l’activité de gestion, comme outil ou principe apolitique et universel, se diffuse à l’extérieur de la sphère économique. La gouvernance peut alors être utilisée dans des domaines qui, pourtant, apparaissent comme distincts. Voilà pourquoi les pratiques de gestion néolibérale sont suffisamment malléables pour que, d’une part, Margaret Thatcher, politicienne célèbre pour ses politiques d’austérité (Depelteau *et al.*, p. 17), en fasse la promotion sous le couvert de « bonne gouvernance » et que, d’autre part, des bailleurs de fonds luttant contre la pauvreté, tels que la FLAC, en fassent de même auprès des organismes communautaires québécois. À ce sujet, la technique politique de la gouvernance est hautement importante dans la diffusion de la logique de la concurrence généralisée et dans la restructuration des politiques sociales (Dardot et Laval, 2010, p. 358; Hébert, 2014, p. 6). La prochaine section du cadre d’analyse nous permettra d’explorer davantage la notion de gouvernance comme principe de régulation de l’action publique et véhicule de diffusion de la transformation de celle-ci en activité dépolitisée de gestion.

2.2. Gouvernance

C’est durant l’ère néolibérale que la promotion de la gouvernance prend forme. En effet, l’utilisation de la gouvernance entrepreneuriale ou néolibérale en tant qu’objet prétendument « rationnel » permet l’expansion des valeurs néolibérales au sein des services étatiques (Dardot et Laval, 2010). Le flou rattaché au concept de gouver-

nance permet d'ailleurs de manipuler son sens, en fonction des situations. Il en a même l'avantage, puisque cette incompréhension du concept le rend difficile à réfuter ou argumenter. Nous tenterons donc de produire une définition générale de la gouvernance, en tant que projet à la fois marchand et prétendument participatif (Gaudin, 2004, p. 213). Ensuite, nous mettrons en évidence deux caractéristiques essentielles. La première concerne la gestion abstraite des processus et permettra d'aborder la production de l'indifférence dans une question aussi politique que le social. La deuxième aborde la définition de l'intérêt dans la participation, ce qui nous permettra d'analyser la dynamique partenariale, pour aborder celle de la FLAC, dans une section subséquente de ce mémoire.

Avant de donner une définition de la gouvernance, mentionnons que cette notion n'est pas complètement nouvelle (Denault, 2013). Cependant, c'est son expression néolibérale qui prend de l'importance (Gaudin, 2004, p. 216) et qui nous intéresse dans le cadre du présent projet de recherche. Introduit par les politiques de Margaret Thatcher au cours des années 1980, ce concept est devenu l'argument justifiant la transformation de l'État (Denault, 2013, p. 11). Aujourd'hui, la logique de la gouvernance se doit d'être comprise comme l'importation au sein des institutions publiques du mode de régulation du secteur privé (*Ibid.*, p. 130). Effectivement, si la gouvernance était autrefois associée à une forme de gestion d'entreprise, Denault (*Ibid.*, p. 121) constate que la gouvernance a atteint son autonomie et peut être utilisée dans différents contextes hors du domaine entrepreneurial. Elle porte même des prétentions universelles dans la mesure où elle est utilisée tant pour justifier un mode de régulation locale et décentralisée qu'une forme de régulation internationale (Gaudin, 2004, p. 195; Dufour, 2009, p. 49). Cette transition vers un concept applicable dans de multiples secteurs marquerait l'oubli, voire la négation, de son origine privée, « sinon par crainte d'en traduire la particularité problématique » (Denault, 2013, p. 121).

Dans cet ordre d'idées, nous considérons que ces prétentions universelles tiennent en grande partie sur le fait que la gouvernance est présentée comme un simple processus

sans aucune autre fonction que la gestion des rapports entre groupes d'intérêts divergents. Cette notion réfère à un modèle de gestion du pouvoir plus horizontale que le « gouvernement » qui lui serait plus hiérarchique et centralisé autour de l'autorité étatique (Dufour, 2009, p. 41). La gouvernance présente donc une

image d'un monde apaisé, réconcilié, par la résorption des conflits et l'éradication des antagonismes irréductibles; l'effacement du pouvoir, les choix collectifs n'étant plus affaire de politique, mais de technique; la banalisation de l'État, qui ne serait plus qu'un acteur parmi d'autres; la croyance en la possibilité d'une autorégulation des groupes sociaux; la possibilité d'un accord collectif sur certaines règles du jeu (Chevalier, 2003, p. 206).

Aux fins de notre analyse, nous référons à la définition de gouvernance¹⁴ de Lallement, inspirée par Kooiman (1993, cité dans Lallement, 1999, p. 42) dans le champ du développement local. Ce concept se résume à « la délégation vers le bas de capacités légitimes à produire et à négocier des règles dont l'objet est de gérer l'agrégation d'intérêts divers et de définir les axes d'évolution d'un groupe social donné ». De plus, Lallement (1999, p. 56) soutient que la gouvernance dépendrait des dynamiques sociales entre les parties impliquées soit, en grande partie, des capacités de mobilisation des communautés d'actions locales. Or, contrairement à celui-ci, nous tenterons de démontrer dans notre cadre d'analyse que les rapports sociaux sont déterminants dans les dynamiques de pouvoir qui s'installent dans les dispositifs de gouvernance, sans rejeter l'idée que la mobilisation locale soit effectivement influente.

C'est aussi en utilisant l'argumentaire présentant la gouvernance en tant que technique rationnelle de gestion que la volonté de gérer l'État à la manière d'une entreprise privée a été mise en place. De Gaulejac (2009, p. 275) en parlera comme une contamination de la gestion sur la politique pour représenter la suprématie de la considération managériale — l'économie — sur l'ensemble de la vie sociale. En réalité, l'utilisation du concept de « gouvernance », plutôt que de celui de « gouvernement »

¹⁴ À l'instar de (Denault, 2013, p. 11), nous utiliserons aussi l'expression « gestion néolibérale » pour désigner le nouveau modèle de gouvernance qui fait l'objet de la présente étude.

traduit en quelque sorte une rupture entre une période où l'État occupait une place plus centrale et aujourd'hui, où celui-ci voit son rôle se transformer (Chiasson, 1999, p. 8). D'après Dufour (2009, p. 49), « il s'agit de faire en sorte qu'un gouvernement réduit à son expression minimale coordonne ou oriente une " société civile " qui acquiert un rôle prépondérant dans l'élaboration, l'application et le contrôle des différentes politiques ». Ainsi, la gouvernance modélise un État qui ne serait plus le déterminant de l'intérêt public (*Ibid.*).

Ce nouveau style de gouvernement se résume en trois caractéristiques principales d'après Gaudin (2004, p. 195). Premièrement, la gouvernance favoriserait la coopération entre les différents niveaux d'acteurs. Deuxièmement, celle-ci encouragerait la participation de la société civile, notamment à travers l'entrée de PPP. Troisièmement, la gouvernance ferait la promotion de dispositifs de participation, tels des forums ouverts, au sein des structures organisationnelles. Par ailleurs, par ces modifications dans le mode de gouverner, l'intervention étatique est remise en question et sa légitimité est ébranlée, ce qui traduit une mutation d'une logique de droits universels à une logique de consommation de services, d'usager-client et de pragmatisme (Chauvière, 2010, p. 16). En effet, l'appel à la participation de façon individualisée est le reflet de la société néolibérale qui responsabilise l'individu au détriment du collectif. En promouvant la gouvernance sous le néolibéralisme, l'État déploie ses énergies pour faciliter le mode d'accumulation néolibéral, c'est-à-dire un mode d'accumulation basé sur l'individu. La concurrence entre les acteurs devient alors une norme standardisée, voire hégémonique.

Dans le même ordre d'idées, Hibou (2012) parlera du principe d'« homothétie public-privé » pour désigner la particularité et la nouveauté du concept de gouvernance néolibérale. La gouvernance, comme importation de la logique d'entreprise vers le secteur public marque une transition dans la conception même du « public » et du « privé ». En effet, alors que dans la période providentielle le public se présentait comme l'intérêt général devant les intérêts privés, ces deux formes d'intérêts sont dorénavant

présentées comme conciliables par les promoteurs de la gouvernance, notamment via la NGP, telle que nous l'avons présentée précédemment. Plus encore, la NGP laisse croire « de façon idéologique à la supériorité managériale du privé sur le public » (*Ibid.*, p. 86). En ce sens, la participation des acteurs privés, aussi désignés sous l'expression « société civile », avec les pouvoirs publics institués est d'autant plus valorisée dans ce nouveau modèle de régulation (Gaudin, 2004, p. 211; Hamel et Jouve, 2006, p.27). En fait, celle-ci, rassemblant « toutes les associations privées qui se réclament de l'intérêt public en se substituant aux pouvoirs publics », serait en mesure de se gouverner seule, sans devoir passer par l'État (Dufour, 2009, p. 49-50).

Par ailleurs, les promoteurs de la gouvernance qui défendent cette mise en concurrence généralisée des acteurs publics et privés ainsi que la mise en place de PPP se réclament d'un mode de gestion apolitique, c'est-à-dire neutre, qui se dit au-delà de toutes considérations partisans. Effectivement, à l'aide d'experts en gestion, les promoteurs de la gouvernance se présentent simplement comme les promoteurs de la modernisation de l'administration publique. Autrement dit, l'appel à la gestion apolitique et aux impératifs administratifs se voit justifié par une science de la gestion, une valorisation de la rationalité, qui s'incarne dans l'apport d'expertises (Hibou, 2012, p. 85).

En somme, en posant la gouvernance néolibérale comme une forme de technique politique, il nous apparaît évident qu'elle est tout sauf une forme de pragmatisme rationnel. À ce sujet, nous insisterons sur deux idées maîtresses qui président à la diffusion large de cette orientation normative dans la société et qui mettent en forme l'hypothèse du néolibéralisme comme projet global. Nous faisons référence à son importance dans la gestion des processus et dans sa définition de l'intérêt à la participation.

2.2.1. La gestion des processus et la bureaucratisation

Dans un premier temps, d'après l'*Institut sur la gouvernance* (2006, citée dans Denault, 2013, p. 37), la gouvernance se définirait comme une activité qui se caractérise par la gestion des processus. Elle se résume comme « le processus par lequel les sociétés ou les organisations prennent leurs décisions importantes, déterminent qui a une voix, qui est engagé dans le processus et comment des comptes sont rendus ».

En ce sens, la gouvernance ne propose pas de réflexion sur sa propre élaboration. Il n'y a ni planification, ni consultation, ni délibération pour en déterminer ses modalités d'existence ou de fonctionnement (Denault, 2013, p. 99-100). Dans son application, il s'agit donc d'un processus qui est abstrait, c'est-à-dire détaché du contexte de sa mise en application. Ainsi, par son niveau d'abstraction, la gouvernance compare les méthodes gestionnaires à un processus apolitique. En effet, l'intensification et la banalisation de l'abstraction font perdre la signification de ce processus, allant jusqu'à prendre la représentation pour un produit objectif et neutre de la réalité. Or, il importe de considérer les abstractions produites par la gestion

comme des formes sociales, [qui] ont une histoire et [qui], diffusées dans des domaines dans lesquels elles n'ont pas pris corps [...] convoient avec elles des conceptualisations, des stratégies, des façons de penser et de problématiser qui façonnent la compréhension des situations et les pratiques elles-mêmes (Hibou, 2012, p. 41).

Autrement dit, ce processus de normalisation par la gestion fait perdre le sens de l'activité, comme si les formalités pouvaient remplacer le débat démocratique (*Ibid.*, p. 50 et 70-71)¹⁵.

¹⁵ De plus, il importe de mentionner que les experts et les expertes de la gouvernance ne sont pas nécessairement des gestionnaires de formation. Bien souvent, les personnes issues du milieu politique le deviennent aussi pour résoudre des problèmes d'ordre technique ou juridique, traduisant le passage facile du politique à la gestion (Hibou, 2012, p. 71). Parmi d'autres, des expertises en sciences, en ingénierie ou en statistique peuvent conduire à jouer ce rôle de gestionnaire, pourvu qu'il se développe une posture de rationalité ou de coordination non politique (*Ibid.*, p. 85). En d'autres mots, ce qui im-

Pour arriver aux objectifs du processus, la bureaucratie met en place son lot de normes et de réglementations. Celles-ci deviennent si importantes que « les bureaucrates en viennent à considérer l'adhésion aux règles comme l'objectif premier » (Ferguson, 1984, p. 101). C'est dans cette perspective que nous assistons à une inversion de la fin et des moyens de toute activité, quel que soit son contenu ou sa visée. L'activité doit se plier aux exigences du processus dépolitisé et, donc, être prise en charge de la même manière. Cela équivaut à limiter à l'avance l'horizon des possibilités qui s'offrent à cette activité. En somme, puisqu'elle dépolitise, la gouvernance ne propose pas de contrôle sur la finalité, car celle-ci est déterminée par les moyens. C'est donc le processus en soi qui devient la finalité (Denault, 2013, p. 121-123). Selon Hibou (2012, p. 129), ce remplacement du politique par la technique, s'accompagne d'une forte bureaucratisation de l'activité soumise à la régulation. En ce sens, il devient nécessaire de mettre en place des mécanismes d'évaluation tout aussi abstraits que les normes bureaucratiques, où ceux-ci seraient valables en toutes circonstances (*Ibid.*, p. 132).

Parmi les normes qui s'imposent, nous pouvons citer la fragmentation des activités et leur description de façon si précise afin qu'elles deviennent mesurables, et quantifiables. Il s'agit d'une des caractéristiques propres à la bureaucratie néolibérale. L'abstraction des processus et des activités est si intense que la codification et la formalisation tendent à se confondre à la réalité (*Ibid.*, p. 23). De cette façon, des objectifs peuvent être fixés, des pratiques peuvent être comparées, et les performances peuvent être comparables et évaluées (*Ibid.*, p. 87). Ainsi, la technique ne relève plus du vécu, mais du processus d'abstraction qui produit l'indifférence. En ce sens, la gestion supprime la capacité de juger des administrations qui sont accaparées par celle-ci, comme une intervention sociale, une performance d'un employé ou l'étude des besoins (De Gaulejac, 2009, p. 165).

porte pour la promotion ou la mise en place de la gouvernance, ce sont des personnes ou un groupe dominant uniquement destinés à la gestion des procédures abstraites.

En effet, lorsque l'abstraction est formalisée par la bureaucratie, il n'est plus nécessaire de comprendre ce qui soutient de telles normes codifiées. Ainsi, sous le contrôle d'indicateurs d'efficacité, de performance et de rentabilité, la gestion néolibérale, ou la gouvernance néolibérale, fait son œuvre de façon invisible (Hibou, 2012, p. 33-37). De cette façon, cette systématisation du gouvernement à distance et l'implantation de mécanismes de gouvernance parviennent à dépolitiser, dans ses sphères bureaucratiques, des questions aussi sensibles que la lutte contre la pauvreté (*Ibid.*, p. 130-131).

De plus, les promoteurs de la gouvernance se présentent comme les défenseurs de la rationalité et, sous le couvert d'une simple technique, dissimulent le pouvoir politique latent à la gestion des processus. En ce sens, les modalités de discussion sur les questions afférentes sont alors définies par ces derniers, dans un contexte où ils peuvent les moduler et éduquer la société civile sur les façons de participer aux affaires publiques (Denault, 2013, p. 24-25). Dans cette perspective, le mode de fonctionnement de la gouvernance tend à faire de la politique une « politique "sans gouvernement" », où la technique devient une fin en soi (*Ibid.*, p. 17-18) et l'espace pour discuter du politique et du commun n'est plus accessible. Il s'agit là d'un paradoxe des promoteurs de la gouvernance, puisque tout en insistant sur la responsabilisation individuelle et l'autonomie, ces derniers dénie leur propre influence sur les mécanismes de gouvernance (De Gaulejac, 2009, p. 149). En effet, la crédibilité des promoteurs de la gouvernance est rarement, voire jamais, contestée. Sans doute, la rationalité gestionnaire, appuyée par plusieurs organisations internationales et institutions de contrôle, bénéficie largement de l'absence de contre-pouvoirs politiques et civils qui peuvent contester son imposante présence (Chauvière, 2010, p. 19). En fait, la crédibilité de celle-ci ne repose que sur la confiance prétendue qu'ils inspirent à la fois au niveau des compétences et de l'intégrité (Denault, 2013, p. 182-183).

C'est dans cet ordre d'idées que nous pouvons utiliser le concept de « gouvernance à distance » (Des Rosiers, 2006, p. 543) pour désigner la réalisation des objectifs des personnes ou groupes dominants, par les partenaires ou participants. Cela se produit

sans apparence de contrainte et sous le masque d'un effacement fictif de la séparation entre les dominants et dominés (Jouve, 2005, p. 325-327; Ferguson, 1984, p. 105). Ainsi, sous le couvert d'acceptation volontaire des normes, via, par exemple, un processus de reddition de compte¹⁶ ou sous le couvert d'un consensus partenarial, les résultats demeurent contrôlés par les acteurs ou les institutions qui les encadrent (Hibou, 2012, p. 119). En réalité, il s'agit d'une des caractéristiques propres à la gestion néolibérale; ces modalités abstraites de contrôle, de façon invisible, responsabilisent les individus (*Ibid.*, p. 114-117). Plus encore, cette forme de contrôle instaure un climat de peur de la responsabilité des échecs et, de facto, valorise la fierté d'un projet réussi (Montsion, 2011, cité dans Denault, 2013, p. 60). Au regard de ces considérations, dans la prochaine section, nous proposons d'analyser les implications de la gestion néolibérale des problématiques sociales, qui, elles aussi, se voient influencées par les discours de promotion de la gouvernance.

2.2.1.1. La gouvernance du social

Tel que présenté dans la section portant sur l'influence du secteur privé dans les pratiques d'action communautaire (1.3), nous avons constaté l'introduction de la rationalité technique dans les pratiques d'action communautaire, soit par l'augmentation de la reddition de compte, l'apparition de données probantes ou de cibles statistiques. Nous avons aussi abordé la question des « systèmes paradoxants » et de la séparation entre l'opérationnel et le politique, comme conséquence des influences du secteur privé dans la gestion du travail social. Ces quelques exemples manifestent la tendance

¹⁶ La reddition de compte n'est pas nouvelle en soi. Or, cette pratique de gestion et de surveillance se définit comme un processus d'abstraction puisqu'elle cherche à codifier l'action ou l'intervention. En ce sens, nous savons que cette pratique de surveillance n'a rien d'une pratique neutre (Hibou, 2012, p. 26). En fait, non seulement la reddition de compte encadre les pratiques dans la mesure où elle crée les normes, valide les fonctionnements et pose les termes sur l'activité, mais elle permet le contrôle (*ibid.*, p. 115). Hibou (*ibid.*) perçoit cette forme de contrôle politique « sur et à travers la fonction publique grâce aux nouvelles modalités de surveillance et de subordination qu'offre la trilogie objectif-évaluation-sanction ».

à la gestion abstraite des processus au sein du social. De la même façon, cette dépolitisation par la gestion des processus se retrouve dans la bureaucratisation de l'intervention publique qui a cours depuis quelques années (Hibou, 2012). Puisque le présent mémoire cherche à déterminer les liens entre la gouvernance et les pratiques de lutte contre la pauvreté, il est nécessaire de proposer une analyse des implications de la gouvernance dans le champ du social. La section qui suit permettra de déterminer de quelles façons le social parvient à devenir un champ technique, et simultanément, produit l'indifférence des personnes qui administrent.

D'abord, la gestion néolibérale de la pauvreté se centre sur l'atteinte d'indicateurs et de taux qui force la discipline et l'intégration des personnes pauvres sur le marché. En fait, d'après la compréhension néolibérale de la pauvreté, le nœud du problème réside dans la personne pauvre qui ne s'est pas appropriée les prétendues compétences et réflexes du marché (*Ibid.*, p. 134). D'après Dufour (2009, p. 53), la gouvernance aurait créé une nouvelle forme de darwinisme social, où chaque individu doit défendre ses propres intérêts, selon la logique marchande. Les programmes de lutte contre la pauvreté, transformés par le modèle de gestion néolibérale et l'économie de marché, encouragent donc les personnes en situation de pauvreté à devenir productives, responsables ainsi qu'à participer à des activités lucratives, notamment en s'intégrant au marché du travail. Les programmes sociaux, tels que l'aide sociale universelle, se voient dévalorisés au profit de la responsabilisation des individus et de l'encouragement de leur compétitivité. En ce sens, les dispositifs de gestion travaillent à obscurcir les frontières entre le social et le marché (Hibou, 2012, p. 130-134; Stoker, 1998, cité dans Chiasson, 1999, p. 18). En effet, plutôt que d'aborder les questions structurelles d'inégalités des revenus, de fiscalité, de rapports de classes, la gouvernance néolibérale responsabilise individuellement les pauvres et privatise la question sociale. Elle met de côté le politique dans la question complexe de la lutte contre la pauvreté. En somme, c'est dire que par l'utilisation de principes de gouvernance sur le social, le pouvoir de la gestion des processus, inhérent aux dispositifs de

gouvernance, tels que le partenariat, « neutralise en définitive la violence du capitalisme » (De Gaulejac, 2009, p. 149).

Dans cette perspective, d'après Hibou (2012, p. 130-131), cette fragmentation et cette codification de l'acte permettent la production de l'indifférence chez les acteurs qui participent à un processus déterminé, par exemple, pour des personnes en intervention sociale ou des groupes délégués sur une table de concertation. En effet,

[t]outes ces techniques et pratiques bureaucratiques constituent une machinerie de production de l'indifférence morale, politique et sociale qui rend convenable, présentable et acceptable un phénomène qui ne l'est pas. Il n'en demeure que des techniques neutres qui euphémisent la complexité politique et sociale de la pauvreté et perpétuent les rapports de domination qui sont à la base de son acceptation (*Ibid.*, p. 134).

Ainsi, ces considérations amènent à interroger les finalités de la technicisation du social. Selon Hibou (2012, p. 133), « la violence des rapports sociaux, les conflits politiques, les multiples vecteurs de l'inégalité sont occultés par la mise à distance et la chaîne d'actes, de décisions, d'hommes et de mesures qui finissent par obscurcir la finalité et l'aboutissement des actions de développement entreprises ». Peu de réflexions permettraient de répondre aux conséquences des réformes axées sur la gouvernance dans le champ du social (Campbell, 2005, citée dans Denault, 2013, p. 152-153). De surcroît, la propension à la responsabilisation et au traitement individuel mérite d'être remise en cause puisqu'elle a pour conséquence d'évincer l'idée de collectivité comme trame de nos réflexions et décisions (Beauchemin, 2008, cité dans Pelchat, 2010, p. 117). Enfin, en assistant à la technicisation du social, nous pouvons anticiper une reproduction d'une dynamique favorisant l'économie de marché, et ce, au détriment des populations et communautés (Campbell, 2009, citée dans Lachapelle, 2009).

2.2.2. La notion d'intérêt : privatiser ou priver la participation

Dans un deuxième temps, à cette caractéristique portant sur la gestion abstraite des processus présentée ci-haut, s'ajoute la notion d'intérêt dans la participation pour définir le concept de gouvernance. En effet, en déterminant les parties prenantes en fonction d'une définition de l'intérêt bien spécifique, les tenants de la gouvernance parviennent à déterminer quelles parties seront invitées à la participation ou la mobilisation. Ironiquement, les organisations influencées par les discours sur la gouvernance encouragent la participation des individus, puisque celle-ci serait perçue comme une prise de risque. Cette notion de prise de risque serait susceptible de permettre l'innovation et se retrouve dans les fondements mêmes des valeurs néolibérales diffusées par la gouvernance (Dufour, 2009, p. 45). L'idée d'intérêt dans la gouvernance est centrale pour comprendre les transformations de l'action communautaire, puisque comme le PPP devient la forme privilégiée d'engagement public, nous voulons comprendre les rapports de pouvoir qui y sont inhérents. Par ailleurs, tel que nous l'avons vu dans la présentation de la FLAC, celle-ci propose aussi ses propres dispositifs partenariaux dans les communautés locales. La section suivante permettra d'explorer la définition de l'intérêt tel qu'il est entendu dans les travaux sur la gouvernance, et de comprendre comment celle-ci permet un processus d'exclusion de la participation. Ensuite, nous proposerons une application de cette critique sur un dispositif de gouvernance précis, le partenariat, et nous poserons un regard plus approfondi sur le sujet en lien avec l'étude des mouvements sociaux.

D'abord, tel qu'annoncé, en ce qui concerne le partenariat promu par la gouvernance, le sens demeure bien précis : les parties prenantes, les « partenaires », doivent défendre des intérêts immédiats en lien avec le projet en délibération (Denault, 2013, p. 51). Cette définition de l'intérêt, inspirée du secteur privé, invite de nouveaux acteurs sur la scène des « parties prenantes » dans les partenariats gouvernementaux, notamment via les PPP (Dardot et Laval, 2010, p. 359). Or, les critères spécifiques de ces sélections demeurent opaques pour les parties invitées. En effet, la composition

du groupe établi semble bien souvent diversifiée, mais elle demeure le fruit d'un recrutement « dans un monde social restreint »; celui qui correspond aux attentes des promoteurs, et par conséquent, ayant des intérêts similaires (Gaudin, 2007, p. 57). En d'autres termes, pour avoir accès au partenariat comme tel, il faut d'abord avoir des intérêts connexes à ceux des personnes ou du groupe en dominance qui le mettent en place et le balisent (Denault, 2013, p. 51).

Ensuite, les personnes ou les groupes participants doivent produire un compromis de leurs intérêts divergents. Inspiré de la conception marchande du partenaire, « le citoyen [ou son représentant dans le cas d'un ou d'une responsable d'organisme communautaire] doit se fondre dans le rôle du *joueur*, au sens compétitif de *player*, ainsi que dans le rôle d'un *partenaire*, au sens commercial de *stakeholder* » (*Ibid.*, p. 46-47). Le partenariat se base donc sur un esprit de lobbying d'intérêts privés pour administrer l'intérêt commun (*Ibid.*, p. 47). Conséquemment, la gouvernance fonctionne tant par la collaboration que la hiérarchie. En effet, sous un discours de promotion de la participation des parties prenantes et de collaboration horizontale, la gouvernance ne peut fonctionner par elle-même que si les prérogatives du groupe dominant sont respectées (*Ibid.*, p. 57-59). De ce fait, considérant les rapports de pouvoir implicites à la relation partenariale, lesdits partenaires se doivent d'adhérer aux règles et aux normes d'une concertation inflexible qui les désavantagera au final. En effet, c'est l'éthique communicationnelle du groupe dominant qui permet, de façon tacite, d'introduire ses idées dans la délibération, et ce, malgré l'apparence de la neutralité du processus (*Ibid.*, p. 89). Les négociations, dans ce contexte d'autorité, servent alors à « deviner la décision que les bailleurs de fonds voudraient bien que l'on [(les parties)] prenne, sans toutefois qu'ils aient à la dire, et essayer de voir comment on [(les parties)] pourrait au mieux s'arranger avec » (Dufour, 2009, p. 50).

De la même façon, en déterminant les groupes portant intérêt au sujet, la gouvernance parvient aussi à exclure les discours qui pourraient la mettre en jeu ou la contredire (Denault, 2013, p. 51). Évidemment, en plus de la sélection des invitations des parties

prenantes, les modalités du projet, les dossiers mis en discussion sont aussi choisis par les porteurs du projet qui s'assurent la position d'expertise pour mettre en place le partenariat (Gaudin, 2007, p. 57). Ainsi, tout en encourageant la participation et la mobilisation des acteurs, les tenants de la gouvernance parviennent à maintenir les atelles pour la moduler en fonction de leurs intérêts propres (Dufour, 2009, p. 53; Denault, 2013, p. 51). Dans la section qui suit, nous insisterons sur le dispositif de gestion qu'est le partenariat ainsi que ses caractéristiques permettant une forme de contrôle, puisque, comme nous l'observerons éventuellement, celui-ci est au cœur des pratiques de la FLAC.

2.2.2.1. Le partenariat comme dispositif de gestion apolitique

Le partenariat fait aussi l'objet de critiques concernant l'introduction des intérêts du groupe dominant dans la délibération. En effet, plusieurs auteurs et auteures observent les dynamiques de pouvoir et des rapports de force au cœur des coalitions entre des groupes aux intérêts divergents. Cette critique de la coalition peut apporter un angle d'analyse nouveau sur les écrits en travail social qui posent plus souvent le partenariat comme un symbole d'innovation ou d'évolution inévitable de l'action communautaire (Bourque, 2009; Duval *et al.*, 2005, p. 90; Fournier *et al.*, 2001, p. 21).

Ainsi, d'après Denault (2013, p. 89) ces dispositifs deviennent des mécanismes d'instrumentalisation des membres participants. Par la mise en place de la gouvernance, le groupe dominant « se parcellise en les membres d'une délibération aux termes commandés » (*Ibid.*). Dufour (2009, p. 50) argumente en ce sens et souligne que, d'un point de vue démocratique, « la gouvernance consiste souvent à se trouver enlisé dans des négociations sans fin jusqu'à ce que la décision attendue par les bailleurs de fonds soit enfin "démocratiquement" prise ». Ainsi, les démarches de mobilisation ou de participation institutionnalisées permettent davantage la légitimation du groupe social détenant le pouvoir qu'un réel débat démocratique. À ce compte, il a été remarqué que les parties prenantes du partenariat sont plutôt sollicitées pour la

réalisation de tâches de nature exécutive que pour influencer et négocier l'élaboration de projets (Godbout, 1983, cité dans Pelchat, 2010, p. 118). Il semblerait donc que le partenariat implique un certain déséquilibre des statuts entre les partenaires, à la défaveur des organismes participants. En effet, si une participation devient moins satisfaisante, il devient relativement aisé pour une partie prenante importante, ou ayant un bon rapport de force, de neutraliser, remettre en question ou dissoudre l'instance (Bourque, 2009, p. 119).

De ce point de vue, le processus décisionnel en mode partenarial dépolitise aussi la question traitée, en y occultant le conflit et les possibilités de contestation. Sur ce point, Denault (2013, p. 70) est catégorique : « les partenaires de la bonne gouvernance sont formellement inégaux ». En fait, la prétendue égalité des partenaires est une atteinte directe à l'autonomie politique des organisations qui participent à ce genre de dispositif. En effet, il serait faux de croire que puisque les partenaires acceptent de se rencontrer, ces derniers seraient dans une répartition équitable du pouvoir. Il s'agit plutôt d'un « intérêt » pour la réalisation dudit projet, sans qu'il y ait une véritable distribution du pouvoir, des ressources, des compétences ou des responsabilités. L'objectif et le sens du dialogue n'ont donc pas la même portée et ne signifient pas la même chose entre un groupe qui est en position de pouvoir et un groupe qui ne l'est pas (Butler, 2006, citée dans *Ibid.*, p. 173-174). Ainsi, en considérant cette inégalité du pouvoir entre les parties prenantes, l'utilisation d'un dispositif partenarial se pose en opposition à la politique : il contraint au consensus (Denault, 2013, p. 79).

Justement, cette obligation de faire consensus devient problématique dans la mesure où les groupes impliqués dans le partenariat possèdent des intérêts divergents. Leur capacité à s'organiser politiquement est limitée par la diversité de leurs intérêts, parfois contradictoires (Alinsky, 1976). Dans cette perspective, tout en reconnaissant, comme le souligne Mathieu (2004, p. 101), que l'appui et le soutien des « membres par conscience à la lutte » au « groupe dominé et faiblement pourvu en ressources » constituent des facteurs potentiellement garants de la réussite d'un mouvement social,

les alliances ne sont pas exemptes de tensions. En effet, les classes opprimées ou marginalisées qui bénéficieraient du changement social ne sont pas toujours motivées par les mêmes logiques ou objectifs que les personnes qui leur apportent du soutien¹⁷. En ce sens, d'après Denault (2013, p. 123), le partenariat demeure une « causerie infinie », puisque celui-ci ne constitue pas un espace de parole qui permet la délibération politique. Dans cet ordre d'idées, nous pouvons interroger, en considérant les rapports de pouvoir inégaux, le potentiel d'obtenir un consensus satisfaisant entre des organismes communautaires, l'État ou des bailleurs de fonds (Depelteau *et al.*, 2013). De plus, cela remet en question le rôle des gestionnaires experts qui accompagnent bien souvent les processus partenariaux. En effet, sous le couvert de l'expertise d'une technique apolitique que serait la gouvernance, ces personnes représentent des organisations qui sont motivées par la rationalisation sous le modèle de la bureaucratisation (Hibou, 2012, p. 85).

2.2.2.2. Le partenariat et les mouvements sociaux

De surcroît, dans la pratique, différentes critiques des dispositifs partenariaux nous permettent de mettre en doute l'atteinte des visées de la participation citoyenne. En effet, dans la section qui suit, nous exposerons certaines d'entre elles, soit la légitimité démocratique, l'exclusion de certaines catégories d'acteurs et les résultats possibles au sein de ce modèle de gestion. Cela nous amènera à nous interroger sur la participation citoyenne potentielle ainsi que sur les possibles aboutissements dans ce genre de pratique.

¹⁷ En ce sens, la critique du concept des « membres par conscience » souligne que les rétributions liées à l'engagement de cette catégorie de statut sont négligées (2002, Collovald, cité dans Mathieu, 2004, p. 101). McCarthy et Zald (1977, p. 1232) notent que ces membres sont peu fiables, considérant leurs nombreux intérêts. Plus encore, on les accuse d'une influence négative sur le mouvement, une fois les premières phases de la mobilisation réalisées. Les membres par conscience adopteraient alors une attitude paternaliste, une disposition à monopoliser les espaces de pouvoir, en plus d'adopter une posture moins radicale qui minerait la survie même de l'organisation (Marx et Useem, 1971, cités dans Mathieu, 2004, p. 102-103). Ces membres ont aussi tendance à coopter les *leaders*, dans le but de minimiser les impacts sur leurs propres intérêts (Cloward et Piven, 1977, cités dans *Ibid.*, p. 103).

D'entrée de jeu, il faut bien convenir qu'il existe des lacunes démocratiques au sein des organismes communautaires. En ce sens, tel que Bourque le suggère (2009, p. 118), il existe un paradoxe entre la volonté de démocratiser le mode de prises des décisions sur des enjeux collectifs et le manque de légitimité démocratique des groupes participants, principalement dans leur rapport à leur propre milieu. En effet, leur travail de consultation auprès des membres est souvent esquivé, au profit d'autres priorités, et les décisions, si elles ne se prennent pas uniquement par la personne représentante, se prennent entre intervenants et intervenantes. Cela tend à éloigner la population concernée des lieux décisionnels. Cela peut réduire la participation citoyenne, voire en créer l'illusion, puisque ces espaces deviennent des cercles spécialisés pour discuter de la technicité des sujets, dans un langage bien souvent peu accessible aux personnes qui vivent les enjeux au quotidien (*Ibid.*; Gaudreau, 2011, p. 91-92).

De plus, il semble que ce mode de délibération exclut certaines catégories d'individus ou de groupes (Gaudreau, 2011, p. 86). Tel que mentionné précédemment, le pouvoir lié à la gestion des processus octroie à l'organisation qui invite au partenariat le privilège de s'entourer uniquement des groupes ou personnes désirés. Or, les discours faisant la promotion d'un « consensus de milieu » se basent sur « la mise en commun des divers points de vue représentés au sein d'une communauté et la possibilité d'améliorer les conditions de vie de l'ensemble de ses composantes » (*Ibid.*, p. 90). De facto, les retombées devront donc être positives pour l'ensemble des groupes de ladite communauté, puisqu'ils s'y impliquent (*Ibid.*). L'égalité entre les parties prenantes se justifierait alors par l'intérêt commun qui motive l'activité partenariale. Cependant, cette forme de dispositif fait abstraction d'un « ensemble de rapports sociaux qui structurent les comportements de chacun, au-delà de leur volonté propre » (*Ibid.*, p. 92). Nous pouvons penser, par exemple, aux rapports sociaux de sexe, de classe, de race, etc. Plus encore, « en faisant abstraction des rapports sociaux inégaux qui produisent les positions que chacun de ses membres occupe dans la société,

le partenariat [...] pose les inégalités sociales comme sa propre condition » (*Ibid.*, p. 94).

De la même façon, ce qui résulte du partenariat risque davantage de représenter ces inégalités de pouvoir, voire les accentuer, plutôt que les diminuer ou les neutraliser. Il va sans dire que le dispositif partenarial ne permet pas aux personnes exclues, marginalisées du système de s'exprimer sur les questions. Denault (2013, p. 179) soutient que « [l]es "théories" de la gouvernance exultent ainsi de signer la mort des rapports antagonistes de classe ». Ainsi, en présentant les rapports de force comme permanents et inchangeables (Gaudreau, 2011, p. 94), et en insistant sur la notion d'intérêt au sens très strict du terme, le partenariat prive l'accès au débat, pourtant d'intérêt public. Il devient alors responsable de la reprivatisation de la question politique (Denault, 2013, p. 49-51; 68-69).

Conséquemment, il apparaît impossible d'envisager des transformations structurelles dans les conditions de vie des personnes concernées par le partenariat. En effet, nous ne pouvons qu'envisager la reproduction des rapports sociaux inégalitaires en vigueur (Gaudreau, 2011, p. 94). Parazelli (2001, p. 38) abonde dans le même sens et reproche à ce processus de création de consensus de constituer « une importante distraction politique face aux intérêts du mouvement communautaire autonome ». Ainsi, l'objectif d'améliorer les conditions de vie des personnes visées par l'action communautaire nécessite la prise en compte des facteurs structurels qui créent les inégalités dans la délibération (Gaudreau, 2011). Autrement, la démarche de participation ou de mobilisation se résumerait à une pratique de reconnaissance, d'amélioration de la communication, ou de déresponsabilisation étatique et non, de participation (Denault, 2012, p. 70-72). De plus, en considérant le critère de l'intérêt comme élément déterminant la participation aux pratiques partenariales, il apparaît aussi intéressant d'analyser ladite participation et ses potentialités. À l'instar de Godbout (1983, p. 11-12), nous croyons que si les décisions étaient les mêmes sans les espaces de délibération, il serait erroné de considérer ces espaces comme des lieux de participation. En

ce sens, nous accordons une importance au potentiel de changement qui est concédé dans ces lieux.

D'après Bourque (2009, p. 118), il existe trois niveaux d'influence dans les dispositifs de participation citoyenne, soit l'information, la consultation et la décision. De façon très similaire, Gaudin (2007, p. 9) propose aussi trois facettes de la participation : consulter, débattre et concerter, ainsi que participer aux résolutions. Parmi ces deux propositions de catégorisation de la participation, nous choisissons de retenir uniquement le troisième niveau comme tremplin à une *véritable* participation. Ce choix s'explique par le postulat selon lequel les individus s'impliquent pour changer les choses et obtenir des résultats. Tant dans la catégorisation de Bourque (2009, p. 118) que de Gaudin (2007, p. 9), il s'agit d'associer directement les participants et les participantes aux prises de décisions. De plus, à l'instar de Godbout (1983, p. 11-12), plutôt que de se centrer sur l'acquisition de compétences pour les personnes participantes, nous considérons qu'il importe d'analyser les transformations que la participation induit sur l'organisation et sur les résultats de celle-ci. Conséquemment, les tables de concertation, les sondages, les témoignages, les comités d'usagers et d'usagères ne constituent pas en soi des espaces publics alimentant la démocratie. Pour aller au-delà du simple espace de parole, selon Pelchat (2010, p. 120) le dispositif de participation doit permettre la rencontre des statuts inégalitaires et le conflit réel entre ces positions sociales. À ce compte, un réel gain démocratique de participation viendrait en prenant ses distances par rapport à la participation « qui ne dérange pas » (*Ibid.*, p. 117). Dans cette perspective, il apparaît pertinent d'observer et d'analyser la considération de promoteurs du partenariat envers les personnes ou groupes participants, plutôt que de cautionner « la participation pour la participation » (Gaudreau, 2011, p. 90).

D'ailleurs, cette posture permet de se rapprocher d'un des objectifs aux fondements de la mobilisation des communautés : « favoriser l'engagement direct des classes populaires dans la transformation de la société et dans la construction d'un monde

plus égalitaire » (*Ibid.*, p. 84). Au final, Boltanski et Chiapello (1999, cités dans Denault, 2013, p. 67) qualifient le processus de participation partenariale de parodie des mouvements d'émancipation qui autrefois revendiquaient leur autonomie et leur espace de créativité. En fait, cette récupération du discours des parties prenantes dans la délibération par le groupe dominant se résume par une reprise des idées qui ne nuisent pas ou ne remettent pas en question les structures qui produisent les inégalités (Dufour, 2009, p. 45; Denault, 2013, p. 113). Dans ce contexte, les pratiques partenariales sont questionnables dans la mesure où celles-ci seraient susceptibles de reproduire ces rapports de domination et de cooptation, en plus d'y associer les groupes participants (Jouve, 2005, p.336). C'est ce que nous tenterons d'examiner à partir de l'exemple du rapport entre la FLAC et les organismes communautaires subventionnés par celle-ci.

2.3. Conclusion : La gouvernance et la FLAC

Cette recherche vise à vérifier si nous pouvons repérer des pratiques de gouvernance néolibérale dans les pratiques de l'action communautaire. Au terme de cette proposition de cadre d'analyse, nous retenons les implications et les finalités de l'introduction des valeurs et des politiques néolibérales par le biais des mécanismes de la gouvernance. Ainsi, l'importation des logiques de concurrence et du calcul rationnel mérite de plus amples explorations dans le contexte de la technicisation du social et l'utilisation des dispositifs partenariaux. De plus, en précisant les termes de la gouvernance, nous avons élaboré deux caractéristiques, soit la gestion abstraite des processus et la détermination de la notion d'intérêt, permettant de mieux comprendre les rapports de pouvoir inhérents à ce modèle de gestion. D'ailleurs, cette gestion néolibérale n'est pas indissociable d'une forme de bureaucratisation ou d'une technicisation de l'acte social, lui retirant son caractère politique et, conséquemment, produisant de l'indifférence morale au sujet de celui-ci. Tel que nous l'avons présenté dans la problématique, nous pouvons déjà repérer dans le champ du social des indices

de la diffusion des normes et des principes du secteur privé. En effet, tant par la transition entre la logique conflictuelle et la logique partenariale que par l'introduction de nouveaux mécanismes de contrôle, tels que la reddition de comptes et l'évaluation de performance d'après des standards normatilisés; l'action communautaire et le travail social institutionnalisé ont amorcé des transformations. À partir de ces éléments, nous pouvons alimenter nos réflexions au sujet de notre objet d'analyse; la FLAC. En effet, puisque celle-ci se réclame d'une approche ayant pour objectif de « favoriser la mobilisation d'un grand nombre d'acteurs de la société civile », notamment à travers différents partenariats locaux ainsi qu'avec le Gouvernement du Québec (FLAC, 2014c), la FLAC serait susceptible de s'inscrire dans ce modèle de gestion néolibérale. De plus, elle ne se cache pas de faire la promotion de méthodes issues du milieu des affaires pour améliorer la gestion du social (Ducharme, 2012, p. 20), sous prétexte de « voir les communautés se mobiliser efficacement » (FLAC, 2014c). Nous présentons donc dans la section suivante la démarche méthodologique que nous comptons utiliser pour notre exploration du sujet.

Chapitre III

Méthodologie de recherche

En résumé, dans la problématique, nous avons abordé la transformation des pratiques des organismes communautaires, en réponse au contexte social et économique actuel. De plus, nous avons introduit l'arrivée de la nouvelle philanthropie parmi les bailleurs de fonds québécois et présenté quelques critiques qui étaient adressées à ce phénomène. Nous avons terminé ce chapitre en abordant l'importation des pratiques du secteur privé dans les milieux institutionnels et communautaires. Par la suite, dans le cadre d'analyse, le concept de néolibéralisme a permis de mieux situer l'émergence de la nouvelle philanthropie dans la transformation du rôle de l'État et dans l'introduction de nouvelles valeurs basées sur la logique de concurrence et de performance. Conséquemment, cela nous a permis de constater la diffusion du néolibéralisme au travers de l'implantation de mécanismes et de principes de la gouvernance. En effet, c'est par la promotion de la gouvernance qu'il trouve l'une des assises importantes de son pouvoir et de sa diffusion, en tant que processus dépolitisé, et ce, hors du champ économique. Nous avons insisté sur deux caractéristiques propres à la gouvernance néolibérale, soit la gestion abstraite des processus, et la question de l'intérêt dans la participation, qui nous ont permis d'observer une certaine similitude avec la logique que semble respecter l'évolution des pratiques d'action communautaire, sous l'influence de nouveaux acteurs philanthropiques. Dans la suite de ce mémoire, nous approfondirons cette hypothèse. Nous avons donc cherché à vérifier s'il y a un rapprochement possible entre la transformation des pratiques d'action communautaire et, plus largement, la promotion de la gouvernance néolibérale. La Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC) sert de point d'entrée pour analyser cette situation. Nous avons voulu mieux comprendre l'intervention proposée par cette fondation et ses partenariats avec l'État pour lutter contre la pauvreté, plus particulièrement, sous l'angle de ses dispositifs de gouvernance.

Ce chapitre présente la méthodologie que nous avons utilisée pour répondre au questionnement de recherche. Après avoir présenté la stratégie générale de la recherche, nous allons spécifier le type de matériel utilisé pour répondre à notre questionnement. Par la suite, nous préciserons la manière dont s'effectuera l'analyse des données recueillies et nous exposerons les limites relatives à cette recherche. Ces précisions méthodologiques nous permettront, dans un premier temps, de présenter la FLAC et les trois partenariats FLAC-État et, dans un deuxième temps, de procéder à l'étude du cas, à la lumière de notre cadre d'analyse.

3.1. Stratégie générale de recherche

Considérant la nature des informations recherchées, à l'instar de Ducharme (2012, p. 20), une méthodologie qualitative apparaissait plus appropriée pour saisir les dynamiques et les relations entre les groupes communautaires et les bailleurs de fonds. La recherche a été menée à partir de documents publics existants. Cette méthode est généralement adéquate pour étudier et analyser l'idéologie, le système des valeurs et la culture d'une organisation ainsi que son contexte (Campenhoudt et Quivy, 2011, p. 179). La crédibilité de la recherche repose donc sur la diversité des sources et la représentation d'intérêts divergents, en vue de poser un regard global sur la situation à l'étude. Nous avons cherché à tendre vers la saturation des catégories, soit l'obtention « des témoignages corroborants qui permettent de dégager une image cohérente du phénomène à l'étude » (Cellard, 1997, p. 261). Ce faisant, nous n'avons pas cherché à citer de façon exhaustive toutes les productions des acteurs, mais plutôt à repérer les documents le plus complets et pertinents pour notre questionnement de recherche. Il n'a donc pas été question de comptabiliser ou de quantifier le nombre sources, puisque celles-ci ne sont pas comparables les unes avec les autres.

La sélection et l'analyse préliminaire des sources à retenir pour l'analyse à proprement parler se sont échelonnées principalement de janvier 2014 à décembre 2014. Plusieurs pistes de recherche ont été suivies pour construire notre corpus de sources.

La recherche directement sur les sites Internet de la FLAC et des PPP a été une des plus importantes, considérant la quantité importante de guides de pratiques, communiqués de presses, discours, et autres documentations qui s’y retrouvait. À cela s’ajoutent des recherches dans les archives des différents journaux à propos des lancements des PPP. La troisième stratégie utilisée a consisté à retrouver certaines références citées par les documents consultés, afin d’approfondir leurs bases théoriques. Considérant la quantité de sources repérées, nous avons privilégié la diversité de leur provenance – sauf, évidemment, en ce qui concerne les documents officiels de la FLAC et de ses partenariats.

Aussi, mentionnons que nous avons dérogé à notre stratégie initiale en mettant volontairement de côté les prises de paroles officielles de diverses organisations autour de la mise en place des principales initiatives portées par la FLAC à l’Assemblée nationale. Nous avons prévu étudier les mémoires déposés en commission parlementaire lors de l’adoption des projets de loi qui impliquent cette fondation. Toutefois, à la suite d’une lecture et d’une analyse préliminaire des mémoires relatifs à la constitution d’Avenir d’enfants, nous avons préféré réorienter nos choix de matériaux d’analyse. Les mémoires présentaient peu de nouveauté pour alimenter la réflexion, en plus de fournir, pour la plupart, peu d’informations qui nous permettaient de dépasser les critiques énoncées dans notre problématique.

D’après l’évaluation des techniques de collecte produite par Mace et Pétry (2000, p. 94-95), l’observation documentaire a plusieurs avantages. D’abord, cette collecte nous permet de nous concentrer sur l’analyse des informations disponibles. La mesure de sa réactivité, c’est-à-dire la possibilité que la mesure soit faussée par la personne observatrice, demeure faible, puisque les données n’ont pas été produites dans le but de répondre à la présente recherche. L’interférence de la personne chercheuse est donc réduite (Cellard, 1997, p. 251).

En optant pour cette méthode, nous avons choisi de ne pas impliquer de sujets humains dans le questionnement de recherche. Cela s’explique principalement parce que

l'articulation de la thématique de recherche, telle que proposée, n'est pas facilement accessible au travers de ce type de données. Ajoutons, par ailleurs, que les résultats de Bouchard (2013) et de Ducharme (2010), obtenus à travers des entretiens semi-directifs, ont aussi été déterminants dans le choix de notre méthodologie. Considérant ces apports qui témoignent des expériences parfois conflictuelles entre les pratiques des milieux communautaires et celles de la FLAC, il nous apparaissait pertinent de nous tourner vers la FLAC pour améliorer notre compréhension de cette confrontation. Nous justifions également ce choix par un souci de ne pas « épuiser » les milieux communautaire, particulièrement les intervenantes et les intervenants, qui voient leur charge de travail, le stress et la fatigue augmenter au cours des dernières années (Locas, 2014; Paquet, 2003; Scott et Pike, 2005).

De plus, la présente recherche permet aussi d'introduire de la littérature grise¹⁸ produites par les groupes communautaires et de la FLAC dans la littérature académique, afin de contribuer à ce champ de recherche, encore peu développé. Nous avons donc porté intérêt à la forme objectivée – les discours écrits — des témoignages de la réalité sociale (Cellard, 1997, p. 253). Tel que nous l'avons mentionné dans le cadre d'analyse, les termes de la gouvernance sont plutôt flous et diffus. Le concept en soi, aussi utilisé dans le langage commun, comporte plusieurs sens qui ne correspondent pas nécessairement à la définition que nous avons élaborée précédemment. Considérant la difficulté à se saisir du concept, il n'est pas certain que des entrevues menées auprès des personnes sur le terrain — qu'elles soient engagées ou non dans le développement de la gouvernance (à la FLAC ou dans un organisme communautaire) — auraient permis de faire avancer notre questionnement vers des résultats concluants. Ainsi, il n'y avait pas de considérations éthiques, puisque les informations seront recueillies dans des documents publics (Mace et Pétry, 2000, p. 95). L'anonymat, le

¹⁸ La documentation grise représente des documents comportant des informations utiles pour la recherche, même si ceux-ci ne répondent pas aux critères de scientificité d'une production académique. Il peut s'agir, par exemple, de documents d'information ou de présentation, de rapports internes, etc. (Van Campenhoudt et Quivy, 2011, p. 44).

consentement et la confidentialité n'étaient donc pas des préoccupations à considérer au cours de ce mémoire (*Ibid.*, p. 123).

Plus concrètement, dans notre mémoire, nous avons d'abord présenté la FLAC ainsi que son modèle d'intervention privilégié. Cette première étape de présentation plus descriptive de la FLAC, a été construite principalement à partir de trois types de documents, soit ceux qui ont été produits par la FLAC elle-même, des communiqués de presse et quelques productions académiques. Nous cherchions essentiellement à relater son histoire, sa mission et à définir les méthodes d'interventions qu'elle privilégie. Ces résultats sont présentés dans le quatrième chapitre.

Ensuite, dans le cinquième chapitre, nous avons cherché à interroger la FLAC au regard des deux concepts que nous avons définis dans notre cadre d'analyse. Cette section est constituée majoritairement de deux ensembles de productions. Premièrement, il s'agissait de mieux comprendre son propre discours sur le rôle de l'État, sur la participation de la communauté et ainsi de suite, afin d'en comprendre le sens et les justifications. Nous avons donc repéré l'argumentaire mobilisé par la FLAC, ses experts et ses alliés pour justifier et définir son intervention, soit dans des prises de paroles publiques ou directement dans les guides de pratiques. Deuxièmement, nous avons ajouté des informations publiées par des journalistes ou par d'autres groupes impliqués dans la lutte à la pauvreté afin de compléter nos analyses ou partager des expériences au sujet des interventions de la FLAC et des partenariats public-privé (PPP). Nous avons sélectionné les propos des groupes en fonction de leur pertinence quant à notre objet de recherche, soit la gouvernance néolibérale. Cela nous permet, en conclusion, d'explorer les enjeux de cette présence dans les organismes communautaires.

3.2. Analyse des données

Telle que définie par Paillé (1996, cité dans Paillé, 2007, p. 413), l'analyse qualitative est « une démarche discursive et signifiante de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène ». En d'autres termes, l'analyse que nous proposons à la suite de la collecte des données consiste à mettre en mots des phénomènes ou expériences rapportés par les sources primaires, afin d'en restituer les conclusions (*Ibid.*). En considérant la quantité des textes et l'hétérogénéité de leur contenu, nous avons fait un traitement manuel des sources. Nous avons donc réduit notre corpus en fonction de leur intérêt pour les objectifs de recherche qui étaient fixés au départ. De façon plus spécifique, l'analyse visait à établir des associations ou des liens entre la nouvelle philanthropie et la présence d'une gestion néolibérale dans l'intervention communautaire. En relisant les productions de la FLAC et de ses partenariats, ainsi que les débats entourant la présence de cet acteur, nous avons pu relever si, effectivement, cet acteur participe à la promotion de la gouvernance néolibérale. Il s'agissait alors de vérifier si des éléments de celui-ci se rapportent à la logique énoncée dans le cadre d'analyse. Toutefois, puisque les pratiques d'intervention communautaire n'évoluent pas en vase clos, et donc, qu'il est impossible d'isoler les variables, notre recherche ne peut pas établir de lien de causalité directe. Si tel était le cas, la validité de l'étude devrait être remise en question (Boyer, 2007, p. 403).

Comme cette recherche s'appuie sur l'observation documentaire, l'analyse documentaire a été réalisée en deux étapes, soit l'analyse préliminaire et l'analyse à proprement parler en fonction des catégories déterminées pour le traitement des données. Dans un premier temps, l'analyse préliminaire consistait en l'évaluation critique des documents recueillis, afin de faire le tri des documents à conserver (Mace et Pétry, 2000, p. 112). Celle-ci a été réalisée lors de la recension des écrits.

Dans un deuxième temps, nous avons effectué une analyse plus en profondeur des matériaux sélectionnés, en cohérence avec les thématiques définies dans notre cadre d'analyse (Cellard, 1997, p. 259; Mace et Pétry, 2000, p. 112). S'en est donc suivi un

processus de déconstruction puis de reconstruction des données en vue de répondre à ladite question de recherche (Cellard, 1997, p. 260). L'objectif était de parvenir à la « synchronicité », soit le « moment où une somme d'idées ou de pensées s'unit pour former une explication, où un certain raisonnement se construit soudainement, où un lien s'établit entre plusieurs faits » (*Ibid.*, p. 261).

À cette étape, nous avons procédé essentiellement à une classification de l'information au regard des catégories d'analyse présentées au chapitre précédent (Mace et Pétry, 2000, p. 104). Cette méthode s'apparente à la classification thématique dans le sens où nous cherchons essentiellement à extraire des thèmes ou des mots permettant de comprendre le discours dans le document (Paillé, 2007, p. 414). Les grandes catégories ou thèmes de l'analyse documentaire étaient fermées, c'est-à-dire qu'elles étaient déterminées à l'avance et non issues des matériaux eux-mêmes. Par exemple, nous avons classé les informations d'après les thèmes de gestion des processus, notion d'intérêt, du rôle de l'État, du rôle de l'individu, etc. Évidemment, au fil de la lecture, une posture d'ouverture était essentielle pour la réalisation de la recherche. Celle-ci nous a permis de former des sous-catégories ou des sous-thèmes plus précis, par exemple, l'appel à la participation de la société civile ou la production de savoirs académiques. Les sous-catégories ont permis d'organiser les idées en les situant par rapport à notre cadre d'analyse. L'objectif par la suite consistait à synthétiser et extraire des informations classifiées les analyses qui nous permettraient de répondre à notre questionnement de recherche. L'intention de la démarche n'était pas d'induire une correspondance entre le discours de la FLAC et nos catégories d'analyse, mais bien de vérifier les liens possibles entre la théorie générale et les pratiques qui y seraient liées. Le cadre d'analyse présenté a donc servi de guide pour orienter l'observation, mais cette dernière ne s'y est pas limitée, dans le cas où auraient surgi, à la lecture, d'autres thématiques méritant une exploration plus approfondie (Cellard, 1997, p. 262). Le processus de recherche d'un mémoire étant tout de

même limité, la pertinence des concepts principaux d'analyse s'est confirmée et nous avons jugé qu'ils étaient suffisants pour la présente démarche.

3.3. Limites et biais de la recherche

Cette recherche comporte également des limites et des biais qu'il convient d'énoncer d'entrée de jeu (Boyer, 2007, p. 394). En fait, le plus grand désavantage de la méthode de recherche privilégiée concerne le contexte d'écriture des documents. Comme nous n'avons pas recensé les informations directement d'après les critères et intérêts qui nous convenaient spécifiquement, nous devons prendre en considération la marge d'interprétation qui s'impose à ces informations. En effet, il est fort probable que la documentation existante ne traite pas le sujet dans les mêmes termes ou sous le même angle que nous proposons dans le cadre d'analyse (Campenhoudt et Quivy, 2011, p. 180). Du même coup, il a fallu se limiter aux documents qui existent déjà, et ce, même si d'autres réalités peuvent exister (Mace et Pétry, 2000, p. 95) ou si des détails supplémentaires peuvent être souhaités (Cellard, 1997, p. 252).

De plus, le médium de l'écrit élimine aussi d'autres sources qui auraient pu servir à alimenter notre analyse. Nous pensons, entre autres, au colloque *Fondation et PPP : Visages de la privatisation* qui a été organisé conjointement par le Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal, le Regroupement des organismes familles de Montréal et le Conseil central du Montréal métropolitain de la CSN (Lagacé, 2013). Pour toutes ces raisons, les résultats qui sont issus de cette recherche ne peuvent pas être généralisables. En effet, il est difficile d'extrapoler les résultats à l'ensemble des organismes communautaires, d'autant plus qu'il existe différents modèles de fondations privées et de pratiques d'action communautaire (Boyer, 2007, p. 402). Cette recherche est également le portrait de la FLAC à un moment précis, soit avant l'annonce de la fin de ses PPP avec l'État, ce qui nous laisse supposer une réorientation de ses activités dans les années à venir.

Tout de même, l'agrégation et l'analyse des débats et des analyses dans le cadre de notre mémoire porte un intérêt plus grand que la simple analyse d'une période particulière de la FLAC. Nous cherchons à contribuer à l'élaboration de conclusions plus générales sur les expériences partagées des groupes communautaires, ainsi que sur la tendance évolutive de l'action communautaire. D'après nous, l'étude des nouvelles fondations privées et de l'introduction de la gouvernance contribue à décrire un phénomène qui prend de l'importance dans les dernières années et qui a un impact significatif sur les groupes communautaires.

Chapitre IV

Présentation de notre objet d'étude :

La FLAC

Le Québec n'en est à ses débuts en la matière. Mais le temps où les fondations se contentaient de recevoir des demandes et de signer des chèques est révolu (C. Chagnon, 2009, cité dans Grégoire, 2009a).

D'entrée de jeu, rappelons que le choix de la Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC) comme figure d'analyse s'explique par l'importance de sa présence, autant auprès des groupes par son financement, que par son pouvoir d'influence des fonds étatiques, à travers les partenariats public-privé (PPP). La FLAC, en tant que cas de figure de la nouvelle philanthropie, a provoqué de nombreuses réactions dans les milieux communautaires, syndicaux et féministes. Par ailleurs, nous portons un grand intérêt envers les dispositifs partenariaux que la FLAC met en place au travers de ses pratiques de mobilisation des communautés locales, puisque ceux-ci correspondent aux formes de soutien au développement de l'action communautaire que nous voulons interroger dans le cadre de ce mémoire. Pour débiter notre analyse documentaire, nous proposons dans ce chapitre une présentation plus en détail de notre objet d'étude, la FLAC, en vue d'interroger les liens entre la nouvelle philanthropie et l'introduction de pratiques de gouvernance néolibérale dans le champ du social. Après avoir survolé l'historique et les approches d'interventions de la FLAC, nous présenterons un aperçu des trois ententes partenariales avec le gouvernement québécois qui ont mis en œuvre les organismes à but non lucratif Québec en Forme, Avenir d'enfants et Réunir Réussir.

4.1. Historique de la FLAC

En premier lieu, c'est en approfondissant l'histoire de la création de la FLAC que nous proposons de mieux saisir les logiques et les stratégies d'intervention de cette

fondation. En effet, malgré son jeune âge, nous constatons que son modèle d'activités est varié et a beaucoup évolué au fil du temps. La section qui suit cherche donc à tracer un bref survol de l'élaboration de la FLAC jusqu'à aujourd'hui, en vue de notre chapitre suivant qui porte plus spécifiquement sur la gouvernance néolibérale.

D'abord, tel qu'indiqué dans notre problématique, rappelons que le montant de départ de cette fondation a été dégagé de la vente d'actifs¹⁹ dans le secteur des technologies de communication qui appartenaient à la famille Chagnon en 2010 (Ducharme et Lesemann, 2011, p. 203-204). En fait, le 1,4 milliard de dollars confiés à la création de la Fondation a été obtenu par la cession des actions (d'une valeur totale de 1,84 milliard de dollars) de Vidéotron (Alepin, 2004, p. 29)²⁰. La fiscaliste Brigitte Alepin écrivait, en 2011 (p. 82), que la FLAC était la deuxième fondation la plus importante au Canada, avec un actif cumulant 1 531 965 000 de dollars (*Ibid.*). Plus récemment, le site Internet de la Fondation (FLAC, 2014d, p. 2) indiquait que son capital était de 1,6 milliard de dollars, soit un montant qui nous permet toujours de considérer la FLAC comme l'une des fondations privées les plus importantes au Canada²¹.

¹⁹ Comme c'est le cas pour toutes les fondations privées au Canada, ce modèle entrepreneurial permet à celles-ci de se prévaloir d'exemptions fiscales substantielles (Pineault, 1997, p. 89), puisque les fonds accumulés dans les fondations sont exemptés à 100 % (Alepin, 2011, p. 87). L'épargne fiscale serait d'ailleurs un des motivateurs principaux pour les philanthropes américains qui diminueraient leurs droits de succession (Zabel, s.d, cité dans Bishop et Green, 2008, p. 43).

²⁰ Aussi, son statut permet des activités de placements financiers dans l'objectif d'obtenir des rendements de l'inflation. Ces derniers pourront par la suite permettre de financer les opérations courantes et les programmes de la FLAC. Autrement dit, c'est son ancrage dans une économie financiarisée qui permet à la FLAC de poursuivre son objectif de réduction de la pauvreté. À la lecture d'un extrait de la politique de placement (FLAC, 2013b), nous y comprenons, que le plus grand danger pour la FLAC est l'insuffisance de rendements, et donc, l'empiètement sur son capital initial. Cela aurait alors pour effet de diminuer son pouvoir d'achat à long terme, et par le fait même, de diminuer la portée de ses interventions. Sans aborder le portefeuille de la FLAC de manière exhaustive, il est intéressant de constater que les revenus proviennent en majorité d'actions de pays développés, mais ils peuvent aussi découler du marché monétaire, des placements privés ou immobiliers et d'actions de pays sous-développés, dans une moindre mesure (Bouchard, 2013, p. 9; FLAC, 2013b).

²¹ À ce sujet, il est intéressant de constater que malgré que la FLAC soit la deuxième fondation la plus importante en terme financier, cela ne se reflète pas directement dans sa générosité, puisque la FLAC ne figure pas parmi les dix fondations les plus généreuses au Canada (Alepin, 2011, p. 82-83).

L'élaboration du projet de la FLAC a débuté bien avant la création officielle de celle-ci en 2010. En effet, déjà en 2001, les pourparlers concernant Québec en Forme ont débuté. De plus, une recherche d'expertise a été effectuée durant ce que la FLAC (2015b) appelle « la phase de recherche et de développement », notamment grâce aux conseils de la firme McKinsey & Company. Cette activité a été importante entre 2002 et 2005. Les réflexions qui ont eu lieu ont servi à la clarification des orientations et à la consultation de divers acteurs — fondations, *leaders* philanthropiques, experts et universitaires — à travers le Québec, le Canada et à l'extérieur du pays, au sujet de la prévention de la pauvreté et les approches préconisées pour lutter contre celle-ci (McKinsey & Company, 2014b, p. 41). Déjà à ce moment, la FLAC dit avoir compris l'importance de soutenir les initiatives locales, puisqu'il s'agirait « de la façon la plus prometteuse de s'attaquer à une situation très complexe » (FLAC, 2015b), en l'occurrence la pauvreté et la maladie (Ducharme et Lesemann, 2011, p. 204). Durant ces années, la FLAC appuyait déjà divers projets dans différentes sphères d'activités, allant de l'intervention précoce chez les enfants au financement de l'introduction des approches dites préventives dans les facultés québécoises de médecine et dans les hôpitaux. Elle était aussi alors propriétaire d'une plateforme Internet, « passeport-sante.net », visant à vulgariser certains sujets de santé au grand public (FLAC, 2015b).

4.2. Les approches d'intervention de la FLAC

En deuxième lieu, la mise en perspective de l'élaboration du projet de la FLAC nécessite aussi d'aborder la mission que celle-ci a identifiée comme étant la sienne : « prévenir la pauvreté pour le bien-être des générations futures au Québec » (FLAC, 2014c). Cette identification se divise en trois dimensions, soit « le développement de la petite enfance, les saines habitudes de vie et la persévérance scolaire », toutes trois définissant ladite « réussite éducative » (*Ibid.*). Dans cet ordre d'idées, c'est donc la réussite éducative des jeunes du Québec qui devient le vecteur de sortie du cycle de la pauvreté.

Ainsi, en ses termes, la FLAC adopte une vision globale des facteurs individuels et collectifs qui influencent le développement des enfants et des actions de prévention, de leur conception jusqu'à dix-sept ans (FLAC, 2014c). En ce sens, la FLAC considère le développement de l'enfant des points de vue « physique, intellectuel, affectif et social » (FLAC 2014e). Autrement dit, une action centrée sur un aspect particulier ne pourrait permettre de régler tous les problèmes. Elle propose donc d'agir sur tous les facteurs dans tous les milieux (FLAC, 2014a).

Pour accomplir cette mission, la FLAC (2014c) intervient en fonction de deux approches se voulant complémentaires : d'une part, la « sensibilisation de la société », et, d'autre part, la « mobilisation des communautés locales ». Puisque la FLAC (2014c) cherche à modifier la « norme en matière de prévention » et de l'enraciner à travers le Québec, il lui revient alors la charge d'en faire la promotion au sein de son réseau et à l'extérieur de celui-ci (Fortin *et al.*, 2007, p. 1). Concrètement, d'après André Chagnon en entrevue à *La Presse affaires*, cette mission signifie des « “projets de société” [ayant pour objectif de] faire passer de 25 % à 10 % le nombre d'enfants québécois vivant sous le seuil de la pauvreté; faire chuter de 40 % à 20 % le nombre de personnes qui seront potentiellement atteintes d'un cancer » (Cousineau, 2002, p. D4).

Plus spécifiquement, nous identifions quatre plans sur lesquels la FLAC s'investit pour modifier ladite norme en prévention : 1) en créant ses propres campagnes d'information; 2) en participant aux débats publics; 3) en finançant différents projets; 4) en étant partenaire de l'État. Dans cette section, nous aborderons donc les quatre champs d'interventions ayant pour objet la prévention de la pauvreté, d'après les deux stratégies identifiées par la FLAC (2014c), la sensibilisation et la mobilisation.

4.2.1. Sensibilisation de la société

D'abord, le premier axe vise la « sensibilisation de la société » et s'adresse « aux parents ainsi qu'à tous les acteurs communautaires, sociaux, économiques et publics de

la société québécoise sur l'importance du développement précoce des enfants » (FLAC, 2014c). Étant considérée comme le fondement de toute action collective, d'après Lavoie et Panet-Raymond (2008, p. 268), la sensibilisation de la société est une démarche en action communautaire qui cherche avant tout à convaincre et à développer la sensibilité par rapport à un problème social. Cet axe d'intervention vise donc à susciter le débat, la réflexion, les interactions des différents acteurs en vue d'une prise de conscience par rapport à la question qui préoccupe la FLAC, soit la prévention en petite enfance. Parmi les activités entreprises, mentionnons la campagne de sensibilisation sur la prévention précoce, *Naître et Grandir*, qui, depuis quelques années, se fait connaître par le grand public. Réalisée par la firme de communication Cossette, cette campagne constitue un vaste projet — qu'elle désigne comme une « opération sociétale » — pour rejoindre la population au sujet de la petite enfance, à travers, notamment un magazine, un site Internet et une campagne publicitaire (FLAC, 2014f; Infopresse, 2013).

Au sein du même axe de sensibilisation, mentionnons aussi la participation de la FLAC aux débats publics entourant la santé et les services sociaux. En effet, cette fondation prend parole dans l'espace public, tant dans des espaces préexistants que dans des lieux qu'elle a créés. Ainsi, elle a répondu à l'invitation du Groupe de travail Castonguay sur le financement du système de santé, en 2007, en déposant un mémoire sur la question, auquel nous ferons référence dans notre prochain chapitre.

De plus, la FLAC finance divers projets de recherche qui s'inscrivent dans les approches d'interventions qu'elle privilégie (Ducharme, 2010, p. 15 et 49)²². Nous aborderons davantage cet aspect dans le prochain chapitre, considérant le potentiel rôle d'influence de ces subventions sur l'enseignement de l'intervention sociale.

²² Il est à savoir que la politique de financement de la FLAC semble avoir été modifiée récemment. En juin 2015, la politique de subvention stipulait qu'il n'était plus possible de soumettre de nouvelles demandes pour du financement. La FLAC réfère les visiteurs et visiteuses de son site Internet aux trois programmes partenariaux pour obtenir des subsides (FLAC, 2015a).

4.2.2. Mobilisation des communautés locales

Parallèlement à ses activités de sensibilisation, la FLAC a une approche de mobilisation des communautés locales qu'elle met aussi de l'avant. D'après Lavoie et Panet-Raymond (2008, p. 261-262), la mobilisation vise à regrouper des personnes interpellées pour passer à l'action afin de résoudre une problématique sociale ou en satisfaire les besoins. Ce faisant, la FLAC inscrit ses activités dans le champ des pratiques d'action communautaire.

En ce sens, une de ses activités principales est d'encourager et de soutenir la mobilisation des acteurs de la communauté, soit les organismes, les institutions, les personnes intervenantes et les parents autour de son projet. Son approche est axée sur le « renforcement du pouvoir d'agir des communautés à apporter les changements qu'elles trouvent nécessaires à leur développement » (FLAC, 2014g, p. 1), qui n'est pas sans rappeler les notions d'*empowerment* communautaire développées par Ninacs²³ (1995). Elle croit que cela permet de mieux enraciner les projets à l'aide du réseau d'appui déjà présent autour des jeunes (FLAC, 2014g). Comme elle le souligne, « [c]'est aussi dans cet espace que peuvent s'établir les liens de complémentarité et de cohérence entre les pratiques des institutions et celles de la société civile » (FLAC, 2014g, p. 2). Dans ses pratiques de mobilisations locales, la FLAC propose une « nouvelle approche : le “faire avec” », une approche qui se distinguerait des pratiques paternalistes ou de laisser-faire pour laisser place à une approche dynamique, de va-et-vient, entre le bailleur de fonds et la communauté (FLAC, 2014g, p. 2). Dans cette perspective, la FLAC s'investit dans toutes les étapes de l'intervention, de l'élaboration du projet à la diffusion des résultats (Ducharme, 2012, p. 21). Elle en parle en termes d'accompagnement des communautés et de création

²³ Ninacs a d'ailleurs produit une recherche pour la Fondation en 2007 portant sur la mobilisation et le développement du pouvoir d'agir (2007, cité dans Québec en forme, 2011, p. 7).

d'environnements fertiles à la réussite éducative, un thème sur lequel nous reviendrons dans le prochain chapitre (FLAC, 2014g).

Dans le même ordre d'idées, elle fait aussi la promotion de la saine gouvernance et s'offre en exemple pour sa gestion rigoureuse et la transparence de ses pratiques. D'ailleurs, elle se dit ouverte à divulguer l'information reliée à sa gouvernance et ses politiques abordant les placements ou l'attribution de dons, malgré qu'elle n'y soit pas tenue par son statut (FLAC, 2014h).

Enfin, au sein de l'approche de mobilisation des communautés locales, nous situons aussi les partenariats FLAC-État. En effet, ces ententes, qui ont mené à l'institution de fonds et de sociétés de gestion, sont les premières formes de PPP dans le champ du social (Bouchard, 2013, p. 8). Ainsi, puisque ce modèle partenarial entre l'État et une organisation philanthropique prédispose la FLAC à une posture privilégiée en raison de ce statut et qu'il implique des sommes investies par le gouvernement provincial, nous avons choisi d'explorer davantage ces ententes et leurs implications au niveau de la mobilisation des communautés.

4.2.3. Les ententes partenariales de la FLAC

Avant d'entreprendre cette démarche, il semble important d'apporter certaines précisions concernant les trois sociétés de gestion que sont Québec en Forme, Avenir d'Enfants et Réunir Réussir et leur proximité avec la FLAC. Comme précisé plus tôt, dans les trois cas, ces structures ont été créées en partenariat avec l'État, qui y joue aussi un rôle de cogestion. La FLAC, au travers de ses publications, parle généralement de celles-ci comme étant des partenaires distincts. Toutefois, mentionnons que l'indépendance de ces organisations envers la FLAC est moins évidente d'après d'autres travaux qui les désignent plutôt comme des programmes de la FLAC (Bouchard, 2013, p. 9 et Ducharme et Lesemann, 2011, p. 207). Ce flou pourrait s'expliquer par l'importance des liens entre ces organisations. En ce sens, la FLAC serait plutôt en accointance avec les trois organismes cités. Spécifiquement sur le plan

de l'approche préconisée, soit la mobilisation des communautés, il semble qu'il existe peu de différences entre ces organisations. Plus encore, il apparaît intéressant de souligner que le président actuel de la FLAC, Claude Chagnon, est également président de Québec en Forme et administrateur d'Avenir d'enfants et de Réunir Réussir (FLAC, 2015c; Québec en Forme, 2015a; Avenir d'enfants, 2015; Réunir Réussir, 2015a). Cela lui permettrait d'assurer, de toute évidence, une certaine continuité entre les interventions.

4.2.3.1. Québec en Forme

D'abord, la première entente entre la FLAC et l'État provincial a eu pour objectifs de soutenir des projets de promotion des saines habitudes de vie chez les jeunes âgés de moins de 17 ans, de valorisation de normes sociales en faveur d'un mode de vie actif et d'une saine alimentation ainsi que d'encourager le transfert des connaissances relatives à ce sujet (Mongeau, 2010, p. 232). La première entente entourant l'organisme à but non lucratif Québec en Forme a été conclue en 2002 pour la mise sur pied d'un projet pilote (Ducharme, 2010, p. 15). Celui-ci s'est renouvelé via la corporation Autonomie Jeunes familles, en 2005, une initiative qui a laissé peu de traces documentaires. Puis, en 2007, l'entente entre l'État et la FLAC est officialisée par l'adoption d'une loi provinciale (*Ibid.*). Votée à l'unanimité par les parlementaires, celle-ci a engagé les deux parties à investir la somme de 480 millions de dollars sur 10 ans (FLAC, 2014i).

Brièvement, à l'image des trois fonds de gestion engageant la FLAC et le gouvernement du Québec, cette loi a institué une société de gestion à but non lucratif, la Société de gestion du fonds pour la promotion des saines habitudes de vie, pour la gestion des sommes investies (Mongeau, 2010, p. 232). Plus précisément, cette entente prévoyait que Québec en Forme administre 75 % des fonds investis, par le biais de soutien à la mobilisation des communautés locales (*Ibid.*). Québec en Forme priorise trois axes de travail : la mobilisation des communautés; la modification des environ-

nements des jeunes d'après une approche écologique; et la transformation de la norme sociale (encourager les jeunes à mieux s'alimenter et s'activer physiquement) (FLAC, 2014i; Québec en Forme, 2013, p. 4). Les vingt-cinq pour cent restants du fonds sont administrés par la société de gestion, pour le financement de projets de promotion des saines habitudes de vie à plus grande échelle (Mongeau, 2010, p. 232).

Dès les débuts du projet, le gouvernement provincial semble favorable aux ententes partenariales avec les différents acteurs de la société pour poursuivre ses fins. Dans le *Plan d'action gouvernemental de promotion des saines habitudes de vie et de prévention des problèmes reliés au poids* de 2006-2012 intitulé, « *Investir pour l'avenir* » produit par le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), le partenariat est perçu comme essentiel et incontournable pour accomplir les objectifs entourant la promotion de saines habitudes de vie et prévenir les problèmes reliés au poids. Plus encore, la FLAC est identifiée dans ce document comme étant un partenaire qui pourra faciliter l'atteinte des objectifs gouvernementaux. D'après le ministère, « [c]ette concertation permettra de s'assurer de la cohérence et de la complémentarité des actions des différents partenaires non gouvernementaux » (Gouvernement du Québec, 2012, p. 39).

En ce qui a trait à l'intervention de Québec en Forme, à la lecture de son *Cadre de référence pour l'accompagnement de communautés locales* (2013, p. 4), son rôle consiste à accompagner et à soutenir « des communautés mobilisées et des “organismes-promoteurs” de projets » qui travaillent dans le même sens que son mandat. Ainsi, dans ses fonctions, Québec en Forme « incite [notamment] à établir des partenariats autour de plans concertés et d'actions complémentaires » (*Ibid.*, p. 5). Spécifiquement au niveau de la mobilisation des communautés locales, Québec en Forme a également produit le *Cadre de référence en mobilisation des communautés locales* auquel nous ferons référence plus loin (chapitre 5). Dans ce document, nous y repérons la définition de la mobilisation d'une communauté locale d'après Québec en Forme, soit « un processus dynamique, intégré et continu regroupant les forces vives

d'une communauté locale, et visant à accroître leur capacité d'agir ensemble à la concrétisation d'une vision partagée de développement et de changement » (2011, p. 7).

4.2.3.2. Avenir d'enfants

S'inspirant à peu de choses près du même modèle que Québec en Forme, les premiers projets en prévention précoce auprès des enfants – alors sous l'appellation de Québec Enfant — ont été observés sur le terrain en 2004. Ces initiatives précèdent l'institution d'un fonds, en 2009, en partenariat avec l'État, fonds qui sera administré par Avenir d'enfants. Pour ce projet, les investissements des deux partenaires sont évalués à 400 millions de dollars sur 10 ans (150 millions du gouvernement québécois et 250 millions de la FLAC) (Poulin-Chartrand, 2013, p. 2; Alepin, 2011, p. 92)²⁴. Se rapprochant de la mission de la FLAC, mais en se spécialisant au niveau de la petite enfance, Avenir d'enfants (2014a, p. 4) décrit son objectif comme celui de « favoriser le développement global des enfants âgés de cinq ans et moins, vivant en situation de pauvreté [a]fin que chacun d'eux ait toutes les chances d'avoir un bon départ dans la vie et soit prêt à entreprendre avec succès son cheminement scolaire [...] ».

Par ailleurs, Avenir d'enfants privilégie aussi une démarche de mobilisation des communautés locales, une approche qui « s'inscrit dans un processus délibéré de transformation des pratiques en faveur du développement optimal des enfants âgés de 0 à 5 ans et d'une entrée réussie à l'école » (Avenir d'enfants et Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ), 2013, p. 4). Ainsi, de façon intrinsèque, le gouvernement provincial, en tant que partenaire de la FLAC dans cette ini-

²⁴ À ce sujet, la FLAC aurait « refusé de se présenter en commission parlementaire » sur le projet de loi 7 visant la création dudit fonds. Jean-Marc Chouinard, alors vice-président de la FLAC, explique cette absence par la volonté de laisser le gouvernement prendre cette décision (Cauchy, 2009). Cela n'avait pourtant pas empêché la FLAC de présenter son mémoire lors des Consultations particulières et auditions publiques sur le projet de loi sur les services de garde éducatifs à l'enfance ou lors de la Commission Castonguay (FLAC, 2005; Fortin et al., 2007).

tiative, porte cette même critique et travaille à l'amélioration des interventions dans ce champ. Pour Tony Tomassi (Ministère de la Famille du Québec, 2009a), ministre de la Famille à ce moment, cette entente est novatrice et s'inscrit en toute continuité avec les objectifs gouvernementaux actuels : « nous réitérons notre volonté de soutenir les familles de partout au Québec en mettant en commun l'expertise des ressources de la communauté ». D'après lui, les missions de ces deux organisations sont identiques (Cauchy, 2009; Tomassi, 2009).

Pour Avenir d'enfants, l'accompagnement des communautés se traduit par une « démarche partenariale écosystémique », un modèle adopté par l'organisme relativement récemment (Bayard, 2013, p. 1)²⁵. Inspirée du modèle écologique de Bronfenbrenner²⁶, cette approche apparaît toute indiquée pour « accompagner de manière plus soutenue les RLP [Regroupements locaux de partenaires] dans le processus d'élaboration de leur plan d'action » (*Ibid.*). Elle viendrait « renforcer et partager la responsabilité des adultes entourant les enfants, à l'égard de leur développement et de leur entrée réussie à l'école » (Avenir d'enfants et CTREQ, 2013, p. 10-11)

En 2013, Avenir d'enfants a publié avec le CTREQ un Guide d'implantation de la démarche partenariale écosystémique « destiné à soutenir les regroupements locaux de partenaires (RLP) dans l'implantation de cette approche » (*Ibid.*, p. 5). D'après une approche écosystémique, le partenariat deviendrait quasi incontournable. Celui-ci est une « composante importante, voire essentielle, de plusieurs approches et modèles en matière de mobilisation des communautés » (*Ibid.*, p. 3). Ce partenariat doit avoir comme objectif de transformer les pratiques liées au sujet traité par ledit partenariat (*Ibid.*, p. 4). Cela passe notamment par la recherche de nouvelles parties prenantes,

²⁵ La réflexion sur leur accompagnement a été amorcée en 2010, autant auprès des RLP qui étaient favorables à cette transition qu'à l'interne d'Avenir d'enfants. Dès la première année d'implantation, l'expérience aurait été « très satisfaisante » (Bayard, 2013, p. 1-3).

²⁶ Le modèle écosystémique ou écologique de Bronfenbrenner « consiste à prendre en compte l'enfant et ses différents environnements dans une relation dynamique où l'influence est réciproque » (Avenir d'enfants et CTREQ, 2013, p. 10).

généralement moins sollicitées, comme « des acteurs municipaux ou œuvrant en employabilité » pour se joindre à la démarche de mobilisation (Bayard, 2013, p. 3; Avenir d'enfants et CTREQ, 2013, p. 15).

4.2.3.3. Réunir Réussir

Enfin, au cours de l'année 2009, Réunir Réussir, une initiative visant à lutter contre le décrochage scolaire a aussi pris forme par une entente entre le gouvernement et la FLAC. Cet organisme investit une part importante de ses fonds dans « la valorisation de l'éducation, l'encadrement parental, la conciliation études-travail, la motivation de l'élève et le développement des ressources au sein de la communauté » (FLAC, 2014j). De façon assez similaire aux autres projets initiés par la FLAC, une large tournée de consultation sur le sujet a précédé son officialisation. Dans ce cas, en 2008, la FLAC avait rencontré quinze instances de concertation régionale et avait participé aux travaux du Groupe d'action sur la persévérance et la réussite scolaire au Québec²⁷, dirigé par le président de BMO Groupe financier, Québec (FLAC, 2014j).

Plus précisément, c'est le Secrétariat à la jeunesse du gouvernement du Québec qui a avalisé cette entente et a investi 25 millions de dollars dans la création de l'organisme à but non lucratif géré par la FLAC et le gouvernement. La FLAC en a doublé le montant pour créer un fonds de 50 millions de dollars (FLAC, 2014j; Alepin, 2011, p. 92). La mise en place de cette initiative conjointe a été annoncée par Jean Charest (Gouvernement du Québec, 2009), premier ministre du Québec et responsable des dossiers jeunesse en 2009, lors du lancement de la Stratégie d'action jeunesse 2009-2014, ayant pour but d'« enrichir le Québec de sa relève ». En parlant des jeunes, Jean Charest affirme que « [n]ous devons les accompagner et les guider afin qu'ils

²⁷ Le Groupe d'action sur la persévérance et la réussite scolaire (2009, p. 1) rassemble des « représentants d'organismes des domaines reliés à la persévérance scolaire, les ministères concernés, des gens d'affaires et des experts » visant à entreprendre un « chantier national » sur la persévérance scolaire.

puissent prendre la place qui leur revient au sein de notre société » (Gouvernement du Québec, 2009).

De manière plus précise, le mandat confié à Réunir Réussir est double. Premièrement, cette instance a la charge de distribuer les subventions aux instances régionales de concertation (IRC), c'est-à-dire les tables partenariales qui regroupent des « décideurs et [des] intervenants qui s'engagent en faveur de la réussite éducative des jeunes de leur région, adoptent et adaptent le modèle soutenu par R² » (Réunir Réussir, 2014a). Les provenances des acteurs réunis sont variées et se veulent complémentaires, allant du milieu social au milieu municipal ou des affaires (Réunir Réussir, 2014a). Deuxièmement, cette organisation a aussi un rôle d'évaluateur consistant à veiller « à ce que ces investissements régionaux et locaux aient une influence positive sur le taux de diplomation » (Réunir Réussir, 2014b). Son suivi auprès des communautés constitue donc une part importante de son intervention. Celui-ci se traduit en quatre étapes :

- 1) La mobilisation d'instances régionales de concertation travaillant en synergie avec des instances locales; 2) l'établissement d'un portrait de la situation dans chaque région; 3) l'élaboration d'un plan d'action régional-local visant les jeunes et leurs familles; 4) l'évaluation des actions par les IRC et les communautés locales; 5) l'évaluation des actions par les IRC et les communautés locales (Réunir Réussir, 2014c).

En conclusion, ce portrait plus détaillé de la FLAC et des organismes créés par les diverses ententes entre celle-ci et le gouvernement provincial entame notre étude de l'introduction des idées néolibérales dans le champ du social. Celui-ci nous a permis d'aborder son importance au sein du champ de l'action communautaire, tant d'un point de vue financier, qu'au niveau des ressources qui sont mobilisées dans le processus. De plus, la présentation des démarches de mobilisation des communautés locales de Québec en Forme, Avenir d'enfants et de Réunir Réussir, nous permettra, dans notre dernier chapitre d'étudier davantage les processus partenariaux qui y sont élaborés et leurs influences sur la prise en charge des problématiques sociales. En effet, nous constatons que, malgré certaines nomenclatures retenues dans les PPP, la démarche de prise en charge demeure sensiblement la même, soit la création ou

l'investissement dans une instance locale regroupant divers acteurs sur un enjeu particulier²⁸. Un ensemble de partenaires aux intérêts divergents sont alors conviés à participer à la réflexion et à la mise en place d'un projet d'intervention.

²⁸ Voir annexe A la composition générique d'un RLP d'après Avenir d'enfants.

Chapitre V

Analyse

La FLAC, vecteur d'introduction d'une gouvernance néolibérale

je crois qu'on est rendus là, à créer des projets novateurs, et personnellement, je suis très sociale dans ma façon de voir les choses, mais j'encourage d'autres personnes, comme Claude Chagnon puis André Chagnon, qui ont des moyens financiers, à venir investir dans des projets sociaux, parce que les conditions de vie des aînés n'appartiennent pas seulement au gouvernement, ça interpelle tout le monde dans la société, et on doit toutes et tous mettre l'épaule à la roue (Blais, 2009, citée dans Québec, 2009, 16 h).

Après avoir ancré la Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC) dans le modèle de la nouvelle philanthropie et décrit ses modes d'interventions, nous verrons, dans ce chapitre, comment celle-ci, dans ses discours et ses pratiques d'interventions, est à la fois le produit et l'un des diffuseurs du néolibéralisme. Nous examinerons la contribution de la FLAC et des sociétés de gestion Avenir d'enfants, Québec en Forme et Réunir Réussir dans l'introduction de la rationalité néolibérale dans leur champ d'action, soit les organismes communautaires québécois. Nous proposons donc une analyse plus exhaustive des documents produits par ces structures ainsi que certaines prises de paroles effectuées dans l'espace public. À ces matériaux, il a été convenu d'ajouter quelques informations provenant de sources journalistiques et académiques, ainsi que quelques critiques déjà élaborées par les milieux féministes, syndicaux et communautaires. Ce repérage s'est centré sur deux thématiques principales, le néolibéralisme et la gouvernance, telles que définies dans notre cadre d'analyse (chapitre 2). En ce sens, nous avons observé comment la FLAC et ses partenariats public-privé (PPP) deviennent un vecteur d'introduction de la rationalité néolibérale, par le biais de la gouvernance. Plus spécifiquement, en décortiquant les documents étudiés d'après la grille d'analyse proposée, nous cherchons à illustrer l'imposition des normes marchandes hors du champ traditionnel de l'économie et, par conséquent, la tendance à la

dépolitisation des problèmes sociaux et de leur prise en charge par l'action communautaire.

5.1. La néolibéralisation du social

D'abord, rappelons qu'à l'ère néolibérale, la logique concurrentielle a pour conséquence de transformer le rôle de l'État à la fois en facilitateur de la participation des agents économiques et en agent économique lui-même (Dardot et Laval, 2010; Hurteau, 2012). Loin de se dissoudre, l'État a un rôle actif dans ce processus de redéfinition des responsabilités avec le secteur privé. En ce sens, l'objectif de prospérité économique qu'il poursuit se produit donc au « bénéfice d'intérêts économiques particuliers, et donc en opposition à la culture [traditionnelle] de "service public" » (Hébert, 2014, p. 1). Dans cette perspective, l'État, dans sa forme néolibérale, transfère également de nouvelles fonctions et responsabilités aux individus. Ces derniers deviennent alors régis par la logique de la concurrence et du calcul rationnel, c'est-à-dire dans le rapport entre les coûts et les bénéfices de leurs actions.

Suivant le même ordre que notre cadre d'analyse, nous proposons, dans un premier temps, d'explorer les discours de la FLAC portant sur le rôle de l'État et de revenir sur la question de l'appel à la participation de la société civile. Dans un deuxième temps, cela nous permettra d'aborder le rôle qui est confié aux individus dans la prise en charge de leur santé et leur bien-être afin d'examiner le rôle particulier que joue la FLAC dans ce contexte.

5.1.1. L'État néolibéral

D'hier à aujourd'hui, les interventions de l'État ont été critiquées par les philanthropes pour leur manque d'efficacité, de vision et de productivité. Celles-ci ne garantiraient pas un retour sur l'investissement suffisamment profitable (Frumkin, 2003). En suivant cette logique de concurrence néolibérale et le principe du calcul

coûts-bénéfices (Hurteau, 2012, p. 19), les administrations gouvernementales seraient aussi « sans espoir » en ce qui a trait au financement d'innovations plus risquées (Bishop et Green, 2008, p. 268). Il leur est reproché de ne pas soutenir les idées novatrices ayant des rendements plus incertains ou à plus long terme (Bishop et Green, 2008, p. 268). La critique des philanthropes envers les gouvernements et les administrations publiques se résumerait, alors, par un « manque de confiance » et un « scepticisme » (Ostrower, 1997, p. 113) quant à leur mode de gestion des services sociaux. Pour les tenants de cette critique, il y aurait alors urgence d'intervenir, en raison du manque de confiance envers l'efficacité gouvernementale et l'aggravation croissante des problématiques (Lesemann, 2008, p. 6).

Pour la FLAC, à la manière d'autres fondations, cela va se traduire d'abord par un engagement dans le débat public pour un « nouveau mode *critique de l'intervention gouvernementale* »²⁹ et une dérogation de l'approche de charité traditionnelle (*Ibid.*). Considérant sa position historique de centralité dans le domaine du social, l'État est un acteur fortement critiqué par la nouvelle philanthropie. Il est accusé de ne pas faire de la prévention de la pauvreté un véritable projet de société, soit à travers ses interventions, soit à travers le manque d'appel à l'implication de la population sur le sujet. Comme nous le verrons, la FLAC investit alors le champ du social, particulièrement motivée par les interventions préventives qui, ultimement, permettraient la diminution des dépenses des services publics. Motivée à convaincre qu'elle peut faire mieux que l'État providence, elle propose un rôle différent à l'État. Celui-ci devrait se limiter à soutenir ou faciliter la participation des différents acteurs dans le processus de régulation sociale. Dans le cadre de notre étude, cette transition de l'État, de plus en plus régi par la rationalité néolibérale, s'illustre par des allègements fiscaux pour encourager un certain interventionnisme du privé ou encore de nouveaux PPP dans des

²⁹ Italique de Lesemann.

secteurs traditionnellement publics, brouillant ainsi les frontières entre les intérêts publics et marchands.

5.1.1.1. La critique de l'intervention étatique

Depuis sa création, la FLAC insiste sur cette affirmation qui devient presque son *leitmotiv* : « la pauvreté ne doit pas être considérée comme une fatalité »³⁰. D'après elle, « malgré la croissance économique, la pauvreté des enfants persiste et il est devenu évident que, pour lutter efficacement contre la pauvreté, il faut agir sur d'autres variables que la croissance économique » (FLAC, 2005, p. 2). Ce point de départ nous permet de situer certains éléments de la critique de la FLAC au sujet de l'intervention étatique.

En fait, au regard de cette amorce, il convient de nous questionner au sujet des organisations ou des individus qui considèrent la pauvreté comme une fatalité. Par rapport à qui la FLAC se met-elle en opposition lorsqu'elle présente cette visée comme un changement dans les pratiques?

À la lumière de notre recension, nous posons l'hypothèse que c'est l'intervention étatique, notamment dans son rapport au milieu communautaire, qui est ciblée par cette affirmation. En effet, d'après le discours de la FLAC, l'État n'aurait pas réussi à faire de la prévention de la pauvreté un projet de société et, par le fait même, n'aurait pas suffisamment sensibilisé la population sur le sujet. La prévention de la pauvreté et la promotion de la réussite éducative ne constitueraient pas des priorités de l'État, ni d'investissements ni d'actions. Dans ses mots, la FLAC reconnaît déjà le travail de « plusieurs organismes gouvernementaux, communautaires ou philanthropiques »

³⁰ Nous l'avons, en effet, repéré à maintes reprises dans nos sources documentaires. Pour citer quelques exemples, mentionnons : son site Internet (2014a, p. 2; 2014e, p. 1), l'allocation de Claude Chagnon devant la Chambre de commerce et d'industrie de Québec et reprise dans *Le Soleil* (Chagnon, 2014) ainsi que l'allocation du vice-président des communications de la FLAC, François Lagarde (2014).

auprès des personnes les plus pauvres, mais la « Fondation a la possibilité et la capacité d’apporter sa contribution “complémentaire” au niveau de la “prévention”, car celle-ci reçoit moins d’investissements de la part des gouvernements et de dons du grand public ou d’autres organismes philanthropiques » (FLAC, 2014a, p. 3). Plus encore, elle y voit « [un] privilège et [une] responsabilité d’apporter son soutien à des initiatives indispensables » (FLAC, 2014d, p. 2). Son indépendance lui permettrait donc de faire de ces enjeux une priorité et, par le fait même, de remettre en question le modèle stato-centré dans la dispensation des services de prise en charge de santé et de services sociaux.

La question des dépenses publiques est largement évoquée dans le rapport remis au Groupe de travail Castonguay sur le financement du système de santé intitulé *Voir plus loin que le bout de son nez : la contribution de l’investissement en prévention au financement de la santé* (Fortin et al., 2007). Préparé avec l’aide des économistes Pierre Fortin de l’Université du Québec à Montréal et Luc Godbout de l’Université de Sherbrooke, le document exprime la conception du système de santé à laquelle la FLAC adhère et qu’elle promeut³¹. Dans ce document, les auteurs font valoir le manque d’appui des gouvernements, notamment au Canada et aux États-Unis, en matière de prévention (OCDE, 2006, citée dans *Ibid.*, p. 13). D’après ce rapport, plusieurs problématiques sociales ne seraient pas prises en charge de façon adéquate par les services étatiques. Ces besoins seraient même négligés par les décideurs politiques (*Ibid.*, p. 13).

En insistant sur la prévention en santé, la FLAC soutient que des économies d’échelle permettraient de diminuer les dépenses, en plus d’augmenter la productivité et la

³¹ La conception de la pauvreté chez la FLAC, comme n’importe quelle organisation, comporte des dimensions éminemment politiques et économiques qu’il convient de considérer lors de notre analyse. En utilisant le recours à l’expertise pour diagnostiquer le problème social et suggérer des interventions, la FLAC politise la prévention selon un paradigme spécifique, d’après un point de vue quasi exclusivement économique.

création de richesses de notre population. Cela contribuerait, par ailleurs, à financer le système de santé de façon publique et privée (Fortin *et al.*, 2007, p. 2-3). Ainsi, si le discours sur la santé est à l'avant-plan, celui-ci est ancré dans une conception des services sociaux servant à l'amélioration générale en ce qui a trait à l'emploi, la productivité et le niveau de vie (*Ibid.*, p. 3). Ces éléments permettraient alors d'assurer une plus grande efficacité de nos sociétés, dans une perspective de concurrence. Autrement dit, c'est par la promotion de l'adoption de comportements individuels dits sains que la FLAC définit sa « stratégie préventive » de réduction de la pauvreté et de la maladie. Pour le chef de la direction de la FLAC (s.d., cité dans Howard, s.d., p. 2), « [l]a logique du programme est inattaquable [...] [u]ne intervention précoce dans la vie des enfants défavorisés est essentielle si l'on veut qu'ils deviennent des adultes productifs et en santé ».

Dans cette perspective, plusieurs millions, voire plus d'un milliard de dollars, auraient pu être épargnés si plus de ressources avaient été investies, en amont, dans la prévention et la promotion de la santé (Fortin *et al.*, 2007, p. 4). C'est ce qui motive les auteurs à insister sur la « rentabilité » de leur financement, à travers « l'investissement dans la petite enfance [qui] est donc le socle sur lequel repose toute stratégie efficace d'investissement ultérieur en capital humain » (Fortin *et al.*, 2007, p. 11). En s'appuyant sur des arguments économiques, la FLAC soutient que les sommes injectées dans de bons programmes de développement de la petite enfance auraient des bénéfices huit fois plus grands que leurs coûts. Pour l'éducation primaire et secondaire, on parlerait d'une rentabilité moindre, mais tout de même avantageuse, soit trois fois plus grande (Cuhna *et al.*, 2006, cités dans *Ibid.*). « Tout se dessine à la petite enfance et il ne faut pas rater ce rendez-vous », insiste-t-elle (FLAC, 2005, p. 3).

Le manque à gagner dans les interventions au Québec serait donc important, considérant le nombre élevé de décès attribués à des facteurs de risques évitables ou le taux d'absentéisme au travail plus élevé en comparaison au taux canadien (Fortin *et al.*,

2007, p. 4-6). Ces éléments viennent renforcer le discours de la FLAC sur l'intervention préventive ciblant divers comportements humains modifiables (Fortin *et al.*, 2007, p. 5-6). Ainsi, en suivant cet argumentaire, la prévention précoce en enfance doit être encouragée, puisque celle-ci permettrait d'éviter des carences ou la formation de « facteurs de risque » qui pourraient engendrer des coûts plus importants à l'âge adulte, soit par la maladie, soit par le manque de main-d'œuvre. L'individu répondant aux attentes d'une société néolibérale, en plus de se prendre lui-même en charge, préparerait son employabilité sur le marché du travail. En d'autres mots, les devises « plus on est pauvre, plus on est malade et plus on meurt jeune » et « plus on est instruit, moins on chôme et mieux on est payé » expliquent son approche qu'elle qualifie de globale (*Ibid.*, p. 8).

Les trois sociétés de gestions étudiées proposent des raisonnements similaires en faisant la promotion de démarches de mobilisation des communautés sur la prévention précoce, la persévérance scolaire et l'adoption de saines habitudes de vie. Par exemple, dans le cas de Réunir Réussir, le faible taux de diplomation dans certaines communautés serait à l'origine de problèmes importants, reconnus pour leurs « coûts économiques et sociaux énormes, tant pour les individus que pour la collectivité à court, moyen et long terme ». Le décrochage scolaire a pour effet la « fragilisation du tissu social » ainsi que l'aggravation de la « pénurie de main-d'œuvre qui [sans intervention] n'ira qu'en augmentant » (Ménard, s.d., cité dans FLAC, 2014j). Cette logique se retrouve également dans le rôle attribué aux individus dans la prise en charge de leur santé et leur bien-être, tel que nous l'observerons plus loin dans ce chapitre. En somme, il y a donc une inadéquation par essence entre les interventions publiques qui feraient de la pauvreté une fatalité et le nouveau mode d'intervention promu par la FLAC et ses PPP avec l'État. C'est, du moins, ce que nous laisse croire l'exercice de relations publiques qui est mis de l'avant dans cette section. Cela justifierait donc la nécessité de revoir le rôle de l'État afin de laisser place à d'autres acteurs et leurs initiatives, comme nous le verrons dans la section suivante.

5.1.1.2. Le rôle de facilitateur proposé à l'État

À la lumière de cette critique de l'intervention étatique et de ses motivations socioéconomiques, la FLAC choisit de mettre de l'avant ses méthodes et appelle, en quelque sorte, à une gouvernance partagée des responsabilités; un appel auquel elle répond, bien évidemment « présente ». Or, cela ne signifie pas que la FLAC rejette totalement le rôle de l'État dans la prise en charge des problèmes sociaux. Au contraire, d'après son interprétation de l'organisation sociale, influencée par la logique de concurrence des sociétés néolibérales, l'État doit maintenir un rôle de facilitation ou de médiation. Il doit donc favoriser la participation des différents acteurs et contribuer à l'expansion des programmes sociaux qui auraient eu, au préalable, du succès à petite échelle. C'est, en quelque sorte, ce que la présidente-directrice générale de Fondations philanthropiques Canada (FPC), Hilary Pearson, propose à l'État, soit de faire « cause commune » (Bourdon, s.d., p. 4) dans les domaines pour lesquels les intérêts du privé et du public seraient les mêmes.

Par ailleurs, en avril 2014, la FLAC publiait des précisions sur son site Web :

même si la Fondation Chagnon est un organisme “privé”, elle ne préconise pas pour autant la privatisation des services publics et ne vise pas à se substituer au gouvernement. Bien au contraire. Le Québec est une société qui a choisi de s'engager en faveur du bien-être de tous ses concitoyens, d'impliquer la société civile et d'adopter des politiques publiques efficaces, dont ses programmes de services de garde et de congés parentaux, qui font l'envie de bien des États. La Fondation Chagnon souscrit à cette approche et à l'importance de la mise sur pied et du maintien de services publics accessibles et de qualité ainsi que de politiques publiques qui créent des conditions favorables pour que les changements souhaités se concrétisent et s'inscrivent dans la durée. La Fondation Chagnon reconnaît aussi le rôle du gouvernement légitimement élu d'élaborer les politiques publiques et celui des communautés de définir leurs priorités (FLAC, 2014d, p. 2).

En d'autres mots, la FLAC reconnaît la responsabilité du gouvernement québécois en matière de politiques publiques et de mesures gouvernementales. L'intervention de la FLAC s'avère donc « un apport de dollars sociaux et solidaires, additionnels et complémentaires aux ressources gouvernementales et aux autres financements philan-

thropiques » (FLAC, 2014g). La FLAC permettrait, notamment, de financer des innovations sociales, dans une visée à plus long terme que ce que l'État finance traditionnellement (*Ibid.*)

Ce discours de la FLAC sur le rôle de l'État nous permet de le lier à celui généralement exposé par les promoteurs de la philanthropie appelant à la mise à contribution de la société civile (Fleishman, 2009, p. 89; Lambelet, 2014, p. 75; Ostrower, 1997, p. 116). En effet, la FLAC ne cherche pas le démantèlement de l'État, c'est son rôle d'unique dispensateur et de concepteur singulier des politiques sociales qui est remis en question. Elle cherche également à devenir elle aussi dépositaire de ces fonctions et à participer à l'établissement des priorités des politiques sociales. En ce sens, elle préconise un État favorisant l'implication de la société civile et l'application uniforme d'initiatives existantes ayant porté ses fruits, telles que les services de garde et les congés parentaux. L'État n'a donc pas un rôle d'innovation, mais plutôt un rôle de soutien et d'accessibilité aux initiatives des partenaires de ladite société civile.

L'octroi d'exemptions fiscales constitue un des moyens pour le gouvernement de jouer ce rôle de facilitateur de la participation des acteurs du privé, tout en le privant, lui-même, de capitaux pour mener son intervention publique. Par le biais d'exemptions, les « innovateurs sociaux » sont donc invités à investir eux-mêmes dans le social. En plus d'avoir déjà largement bénéficié d'incitatifs publics lors de la création et l'expansion de Vidéotron (Alepin, 2004), la famille Chagnon a bénéficié de nombreuses déductions fiscales pour la mise sur pied et l'expansion de sa fondation (*Ibid.*, p. 31-32). Celle-ci a également réussi à faire modifier certaines dispositions législatives lui permettant d'augmenter son retour de bénéfices et de diminuer le taux d'imposition sur les dons en actions aux fondations privées (Cousineau, 2002, p. D4; Alepin, 2004, p. 33-34).

C'est donc l'utilisation de cette définition de participation de la société civile qui fait de la FLAC un produit du néolibéralisme et un promoteur de cette rationalité. En effet, si certaines similarités existent entre sa critique du rôle de l'État et celle portée

par les mouvements sociaux et d'autres groupes d'action communautaire qui se posent en adversité ou en contrepouvoir face à l'État, la différence repose sur la nature des accusations. La particularité du discours de la FLAC réfère au caractère proprement néolibéral de la prise en charge qui est proposée, notamment en ce qui a trait au calcul coût-bénéfice des priorités sociales et au développement de mécanismes de soutien à la croissance économique. Cela prend forme, par exemple, à travers des programmes de raccrochage scolaire, motivés par l'augmentation de la main d'œuvre, tel que nous l'observerons subséquemment. En somme, ce rôle de facilitation, envisagé par la FLAC, correspond à ce que Hébert (2014, p. 6), Dardot et Laval (2010, p. 288) ont identifié comme un État vecteur et facilitateur du climat de concurrence entre les intérêts privés, tout en y assumant une part non négligeable des coûts.

5.1.1.3. L'appel à la participation de la « société civile »

En vertu des prémisses du néolibéralisme, l'intervention étatique ne serait plus adéquate pour une prise en charge efficace des problèmes sociaux. L'État gestionnaire ou régulateur des intérêts privés, en plus de réduire ses charges fiscales, doit permettre à ladite société civile de prendre place. Ainsi, d'après les principes mêmes du marché, les acteurs de la société néolibérale deviennent, alors, des parties prenantes potentielles de la question sociale. Cela s'opère nonobstant leurs intérêts, considérant que c'est spécifiquement le caractère public de l'action gouvernementale qui est mis à mal par cette rationalité (Hibou, 2012).

En ce sens, l'appel de la FLAC à la participation de la population se veut large et ambitieux. Cela est également vrai, comme nous l'avons vu dans le quatrième chapitre, quant au vaste effort de mobilisation des groupes et organisations autour des tables partenariales soutenues par les PPP. Dans ses discours, la FLAC encourage de façon prépondérante l'importance du secteur privé, soit l'initiative individuelle, coopérative, bénévole ou communautaire, pour contribuer à la prévention de la pauvreté et de la maladie (Fortin *et al.*, 2007, p. 15-16; Lagarde, 2014, p. 2). D'après André

Chagnon, les fondations seraient mieux placées pour innover, considérant leur plus grande autonomie d'action par rapport aux gouvernements. Elles pourraient plus facilement « remonter à la source des problèmes de la société que les gouvernements, trop électoralistes » (Cousineau, 2002, p. D4). En ce sens, elle remet directement en question la démocratie libérale et l'autonomie de la fonction publique. La FLAC se présente alors comme toute indiquée pour assurer un rôle de soutien aux initiatives du milieu communautaire, considérant son apparence de neutralité, « [n'effectuant] pas de collectes de fonds et [n'ayant] aucun intérêt commercial » (FLAC, 2014d, p. 2). Plusieurs notent les privilèges de cette liberté d'action des fondations³², peu réglementée, accentuée par les ressources à dispositions qui viennent nécessairement faciliter le travail, par opposition à celui des législateurs et bureaucrates de l'intervention publique (Bishop et Green, 2008, p. 265; Alepin, 2011, p. 89; Ostrower, 1997, p. 117; Fleishman, 2009, p. 114).

Mais le travail de la FLAC doit se faire sous une gouverne partenariale « avec les acteurs gouvernementaux, institutionnels et communautaires et tous les secteurs de la société civile, ce qui est gage de pérennité des effets de ses investissements » (FLAC, 2014d, p. 2). Parmi les destinataires de cet appel, nous remarquons que la FLAC sollicite particulièrement la communauté des affaires, traditionnellement moins invitée à la prise en charge du social (Bayard, 2013, p. 3). Par exemple, dans le cadre des journées de la persévérance scolaire, Claude Chagnon, accompagné de Sophie Brochu, présidente et chef de la direction de l'entreprise de distribution de gaz naturel Gaz Métro³³, a accordé une entrevue au journaliste Dominique Froment du journal *Les Affaires* pour expliquer l'importance de leur participation. Pour Claude Chagnon, le

³² Lesemann (2008, p. 11) reconnaît également l'autonomie d'action beaucoup plus grande de la FLAC. Celle-ci étant moins structurée par la « mission d'universalité et [le] caractère illimité dans le temps » des gouvernements, elle a plus de flexibilité dans le choix et les modalités d'action à entreprendre. Cela lui permet, par exemple, de sélectionner les populations ciblées par les interventions ou de limiter son soutien dans le temps.

³³ Sophie Brochu est également membre du conseil d'administration de la FLAC (FLAC, 2015c).

milieu des affaires aurait « tout intérêt » à investir ses ressources dans la réussite éducative et son implication serait de l'ordre du devoir (Chagnon, 2014; Froment, 2013). D'après lui, l'engagement des gens d'affaires peut se traduire de différentes façons, notamment par le soutien aux instances régionales de concertation (IRC), comme le fait la FLAC. Les gens d'affaires pourraient aussi adapter leur fonction d'employeur, par exemple, en facilitant la conciliation travail-études ou en exigeant un diplôme de cinquième secondaire à l'embauche; une pratique qui « mousses l'importance du diplôme » selon ce dernier. Enfin, c'est aussi leur expertise de gestionnaires qui peut être mise à profit pour lutter contre le décrochage scolaire :

Donner du temps, les gens en affaires, ont une expérience, un réflexe de gestion, de chercher une finalité d'un geste, alors ils peuvent contribuer aussi de cette expertise-là, à aider le milieu d'éducation et communautaire et autre à avoir des actions qui sont plus porteuses, à mieux les évaluer et à apporter les correctifs nécessaires (Chagnon, 2013, cité dans Froment, 2013).

Ainsi, l'intérêt de la participation de l'ensemble des acteurs et actrices de la société serait d'assurer une intégration et une continuité entre les différents services. D'après Réunir Réussir, les communautés auraient un rôle de prise en charge à jouer afin « que les milieux scolaires, communautaires, économiques et institutionnels se coordonnent, “s'arriment” les uns aux autres, pour que le jeune qui a besoin de soutien ne subisse pas de “rupture de services” » (Réunir Réussir, 2013a, p. 15). En travaillant dans une direction commune, il serait alors de la responsabilité des milieux de transformer cet environnement, identifié comme une « “culture” de l'échec », partagé par les jeunes vulnérables au décrochage, à l'exclusion et à la délinquance. Cela responsabiliserait les communautés par rapport à ces problématiques et les inciterait à opérer un changement dans les pratiques de prise en charge. Pour Réunir Réussir, cette réorganisation stratégique « entre les services communautaires, les partenaires institutionnels et les entreprises privées » (Réunir, Réussir, 2013a, p. 21) rapporterait davantage et serait bénéfique d'un point de vue financier (Réunir Réussir, 2013a, p. 15).

À ce sujet, il est intéressant de noter la concordance des discours des représentants de la FLAC et ceux des acteurs et actrices politiques. En effet, l'influence « de la FLAC sur le gouvernement de Jean Charest est incontestable », rapporte une journaliste du journal *Le Devoir* (Cauchy, 2009). L'annonce de Jean Charest, alors premier ministre du Québec et responsable des dossiers jeunesse, au sujet de la mise sur pied du PPP Réunir Réussir présente bien ce nouveau rôle de l'État néolibéral :

[1] a stratégie [de cette initiative conjointe] se réalisera en étroite collaboration avec l'ensemble des acteurs de la société. Le milieu des affaires, les organismes communautaires, les représentants des groupes jeunesse, le monde de l'éducation et les élus municipaux uniront leurs efforts en vue d'atteindre les objectifs fixés (Gouvernement du Québec, 2009).

L'État rejette donc lui aussi sa position de centralité et laisse place aux organisations des secteurs public et privé afin qu'elles prennent le relais. C'est d'ailleurs ce que garantit la FLAC en affirmant que les deux partis de ce PPP portent « une vision commune de ce problème social qu'est le décrochage scolaire et de l'importance de lutter contre ». Cette posture confirme l'analyse de Lambelet (2014, p. 60) selon laquelle les États sont ouverts au partage des politiques publiques, un partage qui va parfois prendre la forme de partenariats entre les gouvernements et les philanthropes, comme dans le cas de la FLAC³⁴.

Par ailleurs, l'appel de la FLAC et des sociétés de gestion à la participation et à la prise en charge des communautés ne peut être dissocié de ses efforts de mobilisation à travers la mise sur pied et l'investissement dans les tables partenariales sur des enjeux qui la préoccupent (FLAC, 2014a, p. 4; Québec en Forme, 2013, p. 7). En effet, la mobilisation des communautés et des acteurs locaux justifie, en quelque sorte, son propre rôle, soit celui de « renforcer leur capacité d'agir » à l'aide des facteurs de

³⁴ À cet effet, soulignons la prise en exemple de la FLAC pour sa pratique partenariale avec le gouvernement du Québec dans la série *Portraits de fondations engagées* de FPC (Howard, s.d., p. 1). En effet, celle-ci « [a pu] mettre de l'avant assez de ressources pour permettre au gouvernement de s'attaquer à des enjeux sociaux qui ne peuvent l'être convenablement sans une intervention publique majeure et globale », permettant ainsi « l'avancement des priorités publiques ».

protection de la réussite éducative (Lagarde, 2014, p. 2). Son « rôle philanthropique » est donc d'investir dans l'« accompagnement, le développement de leur leadership et le partage de connaissances » (FLAC, 2014a, p. 4).

En somme, ce vaste appel de la FLAC à la participation, à la manière d'autres fondations, définit également le rôle donné à l'intervention étatique, centré sur la régulation des organisations qui interviennent dans le social. En plus de diminuer son pouvoir d'action, notamment en réduisant ses redevances fiscales, l'État, allié des nouveaux philanthropes, devrait protéger, voire faciliter, cette liberté d'action qui favoriserait le soutien des innovations sociales (Lambelet, 2014, p. 56). Ainsi, en plus d'alléger son fardeau, l'État doit reconnaître l'expertise du secteur privé à répondre à la crise de la gestion gouvernementale et à la prise en charge de politiques sociales. Cela représenterait, pour certains, le moment de faire briller « un nouvel âge d'or de la philanthropie » (Bishop et Green, 2008, p. ix). Dans le cas présent, la création de PPP sociaux, les premiers de cette forme, offre à la FLAC l'occasion de s'illustrer en devenant partenaire de l'État.

5.1.1.4. Les PPP comme illustration de l'efficacité de la FLAC

Dans sa conception néolibérale, l'État, réduit au titre de partenaire, délaisse son rôle de financeur principal et doit maintenant travailler avec les acteurs faisant partie de ladite société civile d'où émerge, de façon importante, la nouvelle philanthropie (Ducharme, 2012, p. 28). Ainsi, à l'image du marché, les acteurs en place représentent des parties potentiellement intéressées à participer aux échanges, nonobstant les inégalités fondamentales entre celles-ci. L'État — converti dans son nouveau rôle de facilitateur du climat de concurrence — cherche alors à résoudre les problématiques sociales en conciliant les intérêts du privé et du public, de sorte qu'il ne soit plus facile de les distinguer (*Ibid.*, p. 19).

C'est dans cette perspective que la création de PPP permet à l'État d'accomplir ses fonctions et, par le fait même, à la FLAC et aux acteurs du privé de démontrer leur

efficacité (Fortin *et al.*, 2007, p. 16). En fait, l'ex-directrice générale d'Avenir d'enfants, Lyse Brunet (2014, p. 28), croit qu'une démarche d'aussi grande envergure « influence nécessairement la place qu'occupe la petite enfance parmi les priorités sociales ». À son avis, l'expérience d'Avenir d'enfants a déjà « eu une influence sur le consensus social concernant la place qu'occupe la petite enfance dans les grandes stratégies de prévention au Québec », grâce, notamment, à la campagne « Naître et Grandir » mise de l'avant par la FLAC (*Ibid.*, p. 28). Telles qu'elles sont présentées dans un feuillet produit par FPC, les intentions de la FLAC seraient, à terme, « de convaincre les gouvernements d'adopter une approche préventive face aux problèmes de santé et de pauvreté », un modèle qui souffrirait d'un manque d'intervention de la part gouvernementale (Howard, s.d., p. 2). Il s'agit donc pour la FLAC ni de contrôler ou de dicter, tel qu'elle s'en défend (FLAC, 2014a, p. 5), mais bien d'influencer et de convaincre.

En ce sens, il n'est pas surprenant de constater que la FLAC se met à la disposition du gouvernement lorsque l'occasion se présente. « Nos points de convergence sont nombreux et nous comptons poursuivre notre collaboration » avait conclu la FLAC à la fin d'un mémoire déposé à la Commission des affaires sociales sur la Loi sur les services de garde éducatifs à l'enfance (FLAC, 2005, p. 8).

D'ailleurs, nous aurions aussi pu aborder un quatrième PPP d'envergure, cette fois-ci entre la famille Chagnon (à travers leur fiducie familiale) et le gouvernement québécois³⁵. Ce renouvellement de partenariats avec le secteur privé pour l'octroi de services traditionnellement publics nous laisse croire à l'enthousiasme du gouvernement à poursuivre dans cette voie. Du moins, c'est ce même signal qu'envoyait Marguerite

³⁵ Brièvement, à l'image des trois autres ententes, l'entente a permis la création d'une société de gestion, dans laquelle le gouvernement québécois a investi 150 millions de dollars et la famille Chagnon en a versé 50 millions. Composé de dix membres, le conseil d'administration de cette société de gestion est également paritaire entre les deux parties (Québec, 2009, 15 h 31).

Blais (Québec, 2009, 15 h 31), alors ministre libérale responsable des aînés, en commission parlementaire lors de la ratification de cette entente :

Je veux particulièrement saluer l'implication de la famille Chagnon, qui trace la voie à une formule de partenariat pertinente et appréciée afin d'offrir des services diversifiés aux proches aidants qui soutiennent les aînés qui désirent demeurer le plus longtemps possible à domicile.

Selon elle, ce nouveau projet s'inscrivait en continuité avec les besoins exprimés à ce sujet par la population lors de la consultation publique qu'elle avait coprésidée en 2007 (*Ibid.*).

Or, ce nouveau mode de gestion du social et cette ouverture à la privatisation ne sont pas sans conséquence pour les groupes communautaires qui travaillent dans ces secteurs. Des inquiétudes se sont d'ailleurs manifestées à ce sujet dans les récentes mobilisations pour le rehaussement du financement à la mission des groupes d'action communautaires (CTROC et Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles, 2015) ainsi que dans celles en faveur d'un moratoire sur les PPP sociaux (Coalition « Non aux PPP sociaux », 2014). Pour certains groupes, c'est non seulement l'introduction des fondations dans le politique qui pose un enjeu, mais également l'enthousiasme du gouvernement qui en fait la promotion (FAE et TROVEPO, 2009, p. 1). Comme le rapporte l'agente de recherche et de communication de la FAFMRQ (Desjardins, 2008, p. 3), lors du premier budget où il a été question de PPP avec la FLAC, un montant de 1,8 million de dollars avait été octroyé aux organismes communautaires du secteur de la famille. Les associations de cette fédération disent souffrir du sous-financement, et par le fait même, de la non-reconnaissance du travail important qu'elles font auprès des familles. En ce sens, la création de nouveaux fonds en mode PPP crée une inquiétude additionnelle et de l'épuisement par rapport à leur situation économique (*Ibid.*). La directrice générale de la Fédération québécoise des organismes communautaires (Leahey, s.d., citée dans Bourdon, s.d.) abonde dans le même sens, en soutenant que le financement par projets spéciaux, par opposition au financement à la mission, « remet en cause »

l'autonomie des groupes. Le caractère contractuel et annuel de ces ententes fragilise leur fonctionnement habituel et, plus particulièrement, la poursuite de leurs activités (Monette et Thibodeau, 2009). Voyant le financement des fondations comme la seule avenue pour remédier au sous-financement public, d'autres groupes s'inquiètent de leur souveraineté. D'après ceux-ci,

[1] a docilité peut faciliter le renouvellement du contrat [avec les fondations]. Cependant, pour accepter de tels contrats, il faut accepter que ce ne soit plus l'assemblée générale qui soit "souveraine". Les groupes se sont battus contre l'ingérence gouvernementale. Est-ce que l'ingérence privée, financée en grande partie par les fonds publics, est plus acceptable? (FAE et TROVEPO, 2009, p. 4).

C'est donc pour ces raisons que plusieurs groupes voient arriver avec méfiance l'apport de financement privé. Ces considérations nous permettent également de croire que la gestion paritaire entre l'État et le secteur privé, instituée à travers la création des PPP avec la FLAC, apparaît comme un signe de confiance évident à l'égard de celle-ci.

En somme, nous avons pu observer comment la FLAC, par ses prises de parole publique et sa mise en action, cherche à se positionner dans l'échiquier politique et à construire une légitimité pour adresser les problématiques dans le champ du social. Ce faisant, la redéfinition du rôle de l'État facilite la mise sur pied d'organisations néolibérales et la diffusion de leurs idées et pratiques. Comme le souligne Lesemann (2008, p. 6), ce qui est en cause ici, c'est la limitation du rôle de l'État dans la distribution directe des services au profit d'une diversification des offres de ces services — privées et communautaires — tout en maintenant le rôle de coordonnateur de ces partenaires. Ainsi, en remettant en cause le modèle stato-centré, les communautés, tout comme les fondations, obtiennent une place « dans cette diversification de la gouvernance des services » (*Ibid.*). L'offre des services est donc partagée, d'autant plus que l'État se prive, avec les exemptions fiscales qu'il accorde, des revenus qu'il aurait pu utiliser pour prendre en charge lui-même lesdites initiatives sociales. Par conséquent,

en délaissant son rôle de dispensateur, l'État endosse cet appel à la participation des philanthropes, notamment, pensé à travers le modèle de PPP.

5.1.2. La citoyenneté néolibérale

En deuxième lieu, la transformation des finalités de l'intervention étatique a également une incidence sur les visées de l'intervention individuelle qui doivent s'adapter à cette redéfinition de la prise en charge. En fait, en responsabilisant les communautés et le milieu des affaires, il est attendu que les individus se prennent aussi en charge d'après les prémisses du marché. Ce sont donc les principes de concurrence et de calcul des coûts-bénéfices qui s'immiscent dans la définition du rôle des individus, à travers des logiques d'autocontrôle et d'autodiscipline. En effet, les situations individuelles sont alors perçues comme les résultantes de choix rationnels et personnels. En plus de correspondre aux objectifs de réduction des coûts sociaux et économiques, la valorisation de l'autonomie individuelle — et par extension de la citoyenneté — permet de légitimer le désengagement gouvernemental dans la prise en charge des problématiques sociales, puisqu'il n'en serait plus responsable.

D'après notre analyse, cela est particulièrement évocateur chez la FLAC en ce qui a trait à la promotion de la prévention précoce³⁶. En fait, le financement de ce type d'intervention, en plus de générer une économie d'argent par rapport aux interventions plus tardives, augmenterait les chances que l'enfant devienne un adulte productif pour la société³⁷.

³⁶ Selon Pelletier (1978, cité dans Redjeb, Mayer et Laforest, 2009, p. 36), la définition des problèmes sociaux se forge au travers « d'un jeu complexe de rapports de force » entre les personnes qui vivent ces problèmes et « ceux qui détiennent le pouvoir de mettre en place des politiques sociales ». Il s'agit donc d'un enjeu fondamentalement politique.

³⁷ Nous reconnaissons également cette (sur)valorisation de la prévention précoce dans le *Guide pour agir efficacement* de Réunir Réussir (2013a). « [P]lus l'intervention appropriée est précoce et intensive, plus elle aura d'impact », peut-on y lire. Cela permet donc d'éviter des problématiques plus graves, et par le fait même, des interventions plus soutenues, « donc forcément plus onéreuse[s], et possiblement moins efficace[s] » (*ibid.*, p. 12). En d'autres mots, « [i]l en coûte beaucoup moins en

Investir dès maintenant à accroître leurs compétences pour en faire des adultes de qualité, engagés, dans leur travail et en santé fait plus de sens que d'apporter des correctifs coûteux et souvent peu efficaces pour réparer leurs erreurs de parcours (FLAC, 2005, p. 3).

Selon la FLAC, en intervenant de façon précoce, plusieurs comportements individuels jugés problématiques peuvent également être prévenus :

Ne nous privons pas d'adultes compétents pour l'avenir et évitons de faire vivre à ces enfants d'aujourd'hui, outre la pauvreté, une délinquance juvénile deux fois supérieure dans les milieux défavorisés, des problèmes de santé 50 % plus élevés que la moyenne et le double par rapport aux familles favorisées, une toxicomanie et un taux de mères adolescentes largement plus élevés (*Ibid.*).

C'est donc en agissant auprès des enfants et de leurs parents que la FLAC cherche à réaliser son objectif de prévention de la pauvreté (Howard, s.d., p. 1). Plus encore, l'insistance sur les considérations économiques de l'investissement précoce tend à réduire les individus à du strict capital humain modélisable en fonction d'une économie de plus en plus concurrentielle. Elle focalise autour du « développement des enfants dès leur plus jeune âge, sur leur entrée à l'école, leur persévérance scolaire, leur participation sociale et l'adoption de comportements sains » (FLAC, 2014a, p. 3). Les parents sont également invités à participer, puisqu'ils sont perçus comme les acteurs clés dans le cheminement de leur enfant³⁸. Lagarde (2014, p. 2) l'explique ainsi : « [a]u premier chef, nous voulons souligner et valoriser le rôle et la capacité des parents, car ils sont les premiers en mesure d'amener leurs enfants à développer leur plein potentiel ». C'est pour cette raison que la campagne principale de la FLAC,

ressources de mettre en place des actions précoces de prévention et d'intervention que d'investir plus tard en services spécialisés ». Appuyé par diverses études sur les pratiques d'intervention, le calcul coûts-bénéfices des programmes sociaux fait partie du *leitmotiv* de l'action qui est préconisée (*ibid.*, p. 13).

³⁸ À ce sujet, Lagarde (2014, p. 4) rapporte que les parents « n'étaient pas très réceptifs » avant la campagne de sensibilisation de la FLAC. En effet, les parents « ne voulaient pas qu'on leur dise quoi faire », une attitude qui semble avoir laissé place à une ouverture, voire même, à l'adoption des comportements souhaités, par exemple, d'expliquer des mots ou des images ou de « faire un câlin » durant la lecture avec son enfant (*ibid.*, p. 4-6).

Naître et Grandir, s'adresse aux parents. En les informant et en les sensibilisant, la FLAC fait le pari de « créer des conditions et des environnements propices à la réussite éducative » (*Ibid.*, p. 3). C'est, particulièrement, la valorisation de la lecture qui est devenue « LE geste à poser par les parents »³⁹ des enfants de moins de 6 ans, un geste qui serait garant d'une récompense inestimable, soit un sourire de son enfant » (*Ibid.*)!

Par ailleurs, si la FLAC se défend de centrer ses interventions sur la modification des comportements individuels (FLAC, 2014e, p. 2), il importe d'analyser ses documents qui contredisent ses propos. En effet, tant ses communications du passé (Cousineau, 2002; CHUM, 2008; FLAC, 2005) que celles plus récentes (Avenir d'enfants, 2014a; Québec en Forme, 2013) insistent presque exclusivement sur son travail auprès des enfants et des parents. Les définitions des problèmes sociaux fournies dans les guides de pratiques d'Avenir d'enfants, de Québec en Forme et de Réunir Réussir semblent également s'inscrire en ce sens, tel que nous le verrons dans la deuxième moitié de ce chapitre (section 5.2.2.).

Enfin, sans en faire une présentation exhaustive ici, depuis sa mise en œuvre, la FLAC a fait l'objet de plusieurs critiques concernant le déséquilibre entre les interventions individuelles et les interventions systémiques. Celles-ci traitent notamment de la stigmatisation des parents pauvres qui découle de l'utilisation de méthodes positivistes pour analyser les problématiques individuelles, telles qu'abordées dans notre premier chapitre. Ces nouvelles formes de « biologisation » de la pauvreté et des conditions économiques conduisent à une dépolitisation de la définition des normes et des problématiques sociales, sous le couvert de leur scientificité (Giampino, 2012, Parazelli *et al.*, 2003). À ce sujet, la directrice générale de la Fédération québécoise des organismes communautaires (Leahey, s.d., citée dans Bourdon, s.d.) observe que

³⁹ Majuscules de Lagarde.

le traitement de la pauvreté se rapproche d'un traitement médical. L'organisation sociale, politique et économique ne serait pas suffisamment prise en compte dans les interventions de la FLAC, particulièrement celles d'Avenir d'enfants. Ducharme (2010, p. 52) conclut également que le modèle préventif de la pauvreté et des risques qui est proposé « [vise] à opérer un système de contrôle social, au niveau du comportement des individus, permettant à l'État de faire reposer sur les individus la responsabilité de leur santé et ainsi réduire les coûts des interventions qui sont sous sa responsabilité ». Il s'agit donc d'un projet politique qui réduit inévitablement la définition de l'autonomie des individus à leur adaptation et à leur maniabilité dans une société régie par les lois du marché. À ce sujet, il est intéressant de souligner que Jean-Marc Chouinard, vice-président Stratégies et partenariat, se défend de ne pas intervenir d'après une définition radicale de la pauvreté : « S'il y a un domaine où une fondation ne doit pas aller, c'est celui-là. S'il y a un rôle de l'État qui est clair, c'est celui-là » (Cauchy, 2009). Cette caractéristique nous permet, une fois de plus, de distancier les objectifs des interventions de la FLAC des objectifs historiques de l'action communautaire (Lamoureux, Mayer, Panet-Raymond, 1984) que nous avons énoncés dans notre problématique, considérant que ceux-ci ne se limiteraient pas à l'insertion et l'adaptation des individus dans un marché du travail concurrentiel. Cela est particulièrement vrai pour les groupes d'action communautaire autonomes qui se caractérisent, notamment, par une analyse et une approche dites globales⁴⁰ des problématiques ainsi que par une mission de transformation sociale (Lamoureux, 2010; Parazelli, 2001). Autrement dit, c'est l'ensemble de la manière d'aborder la question de la lutte contre la pauvreté et de sa prise en charge qui est analysé différemment entre ces acteurs qui prétendent à l'administration de la prévention; soit axée sur une gestion néolibérale ou soit sur une gestion politique et collective.

⁴⁰ L'approche globale telle que définie par les acteurs des milieux communautaires, étatiques et privés, a varié au fil des années et des contextes sociopolitiques. Nous référons au travail de déconstruction de l'approche globale en action communautaire de Parazelli (2009) sur cette question.

5.1.3. De la politique à la gestion

En somme, la première partie de ce chapitre nous a permis d'ancrer les discours de la FLAC dans une société en restructuration, dont elle serait à la fois le produit et un des diffuseurs des principes néolibéraux. Son discours exemplifie celui de la nouvelle philanthropie, cherchant à modifier l'organisation de la régulation sociale. D'après Lesemann (2008, p. 6), la FLAC propose un nouveau mode de prise en charge du social qu'elle concilie à une

critique de l'action gouvernementale jugée inefficace et devant s'ouvrir soit au secteur privé comme tel, soit à un secteur associatif soumis à des exercices de performance et de reddition de comptes.

Comme l'analyse Ducharme (2010, p. 51), l'appel à la mobilisation des communautés en est un pour l'implication du marché dans la dispensation des services, afin de préparer adéquatement et d'éduquer les générations à venir. Par extension, cette approche soutient également un désengagement de l'État de ses responsabilités sociales, en soutenant la participation d'une pluralité d'acteurs en présence dans son champ. Autrement dit, souligne Depelteau (2013, p. 29), « ces philanthropes soutirent leurs capitaux au système d'impôt croyant en faire un meilleur usage que ne le ferait l'État ». Or, s'il semble y avoir une évidence consensuelle sur l'importance de la participation des communautés dans la prise en charge des problématiques sociales, manifestement, les conflits quant aux finalités ne peuvent être éclipsés. Dans ce cas, c'est non seulement le désengagement du service public qui est caractéristique du néolibéralisme, mais également le type de prise en charge qui est proposé par la FLAC. De façon presque inhérente, la remise en question du rôle de l'État par la FLAC cherche à redéfinir aussi la notion d'intérêt public dans les questions sociales.

Ce positionnement s'arrime aux récentes transformations du capitalisme dans sa période néolibérale où, pour paraphraser Jouve (2005, p. 330), le rôle central de l'État

est remis en question dans le processus de régulation⁴¹. C'est donc dans ce contexte, centré sur les impératifs du marché, que s'inscrit la critique des services étatiques et l'appel à la participation des communautés à se prendre en charge. Les communautés, tout comme les parents et, ultimement, leurs enfants doivent donc adopter les comportements et les attitudes prescrites dans le cadre de leurs fonctions néolibérales. Plutôt qu'une approche globale s'apparentant au modèle communautaire, la FLAC met de l'avant un modèle de développement des individus responsables de leur propre prise en charge, autonomes au sens où ceux-ci doivent s'adapter au marché en cours de transformation. L'invitation à la prise en charge de la communauté et à la reconfiguration de la gouvernance du social en est donc une pour une conception différente du politique (Lambelet, 2014, p. 16). En effet, l'appel à la participation de ladite société civile, et inclusivement de la philanthropie (Fleishman, 2009, p. 71-72), est motivé par la fin de l'hégémonie de l'État ainsi que la reconfiguration de son rôle (Guilhot, 2006, p. 138) dans la prise en charge de l'intérêt général (Lambelet, 2014, p. 17). Les fondations et les philanthropes issus du milieu des affaires adhérents à cette restructuration et, directement inspirés par leurs pratiques dans le secteur privé, deviendraient alors les nouveaux dépositaires de l'intérêt général.

5.2. Les techniques de gouvernance du social

La prise en charge néolibérale des problèmes sociaux proposée par la FLAC ne signifie pas seulement une redéfinition du rôle de l'État, mais également une révision des pratiques d'intervention. En effet, l'apport de la FLAC et des nouveaux philanthropes, dits « *businesslike givers* » (Bishop et Green, 2008, p. 265), s'illustre, notamment, par la recherche d'une rigueur scientifique et l'introduction de nouvelles stratégies modélisées sous l'influence des secteurs économiques et financiers (*Ibid.*,

⁴¹ La définition de la régulation utilisée par Jouve (2005, p. 330) implique « l'ensemble des activités politiques permettant l'arbitrage des conflits entre groupes sociaux, la mise en place de politiques redistributives entre ces groupes sociaux, la production d'identités collectives localisées et la diffusion d'une idéologie dominante ».

p. 6; Fleishman, 2009, p. 118). Ces derniers introduisent des pratiques basées sur les « *best practices* » ou les données probantes dans le champ du social⁴². D'après Depelteau (2013, p. 29), l'objectif de la nouvelle philanthropie serait alors « l'atteinte de résultats mesurables à l'aide de techniques et de pratiques éprouvées scientifiquement », qui, comme nous le verrons, produisent un changement dans la pratique de l'action communautaire.

Ainsi, tel que nous l'avons défini dans notre deuxième chapitre, le concept de gouvernance, affranchi de son appartenance au secteur de l'entreprise et du privé (Denault, 2013, p. 121), permet d'alimenter notre analyse des modèles de pratiques de la FLAC, considérant qu'il recentre l'action dans un ensemble idéologique plus large. Selon Denault (2013), la gouvernance a pour effet de réduire le politique à une simple technique de gestion. C'est, en fait, sa prémisse de départ. Elle se veut indépendante — elle s'autorégule — et considère mettre en œuvre une saine gestion. Ainsi, la gouvernance agit afin d'introduire une rectitude, une rationalité gestionnaire, dans le débat politique de façon à y démontrer la maîtrise de son objet. En ce sens, les principes d'efficience et d'efficacité se substituent au débat public sur les finalités de l'action (*Ibid.*).

Dans cette perspective, si la lutte contre la pauvreté et le soutien aux enfants défavorisés apparaissent comme des consensus sociaux, nous verrons dans cette section que l'imposition du modèle d'analyse écosystémique et les démarches partenariales tendent à effacer les choix politiques sous-jacents à de tels processus. La redéfinition, en cours, des rôles et des fonctions de l'État, des communautés et des individus, où chaque « système » est appelé à travailler en collaboration, nie les rapports fondamentalement inégaux et les conflits sous-jacents. Plus encore, l'utilisation de

⁴² De fait, la saine gouvernance et l'obligation de reddition de comptes se placent parmi les valeurs et les principes de fonctionnement de la nouvelle philanthropie, aux côtés de l'intégrité, l'honnêteté et l'engagement pour l'excellence, tel que l'illustre l'*Énoncé des valeurs et des principes* de FPC (Johnston, 2012, p. 49-50).

l'approche écosystémique prescrite par les trois PPP étudiés devient presque secondaire face à l'appareillage et aux dispositifs de participation mis de l'avant pour assurer une prétendue saine gouvernance. Comme nous l'exposerons dans la section suivante, en proposant des techniques gestionnaires, présentées comme neutres, la gouvernance tend à occulter la dimension politique et à effacer l'espace démocratique (*Ibid.*). Dans la deuxième moitié de ce chapitre, nous développerons le thème de l'importation de techniques de la gouvernance, produisant une bureaucratisation et conduisant, par le fait même, à la définition des intérêts communs des parties prenantes. Cette analyse nous permettra d'exposer les mécanismes par lesquels la gouvernance du social, sous-jacente au mode de prise en charge de la FLAC, tend à diffuser sa rationalité néolibérale.

5.2.1. La production des savoirs à valoriser

Plusieurs philanthropes issus du milieu des affaires rapportent un laxisme dans l'utilisation de standards et d'indicateurs de performance dans les pratiques des milieux financés. En effet, sans l'implication des philanthropes, l'attribution des fonds est perçue comme un exercice émotif, miné par un manque de rigueur concernant l'évaluation des rendements ou des impacts sociaux (Frumkin, 2003, p. 13). En ce sens, de plus en plus de fondations travaillent donc à opérer un transfert des pratiques d'octroi dites subjectives vers des programmes plus structurés, orientés vers un changement spécifique (Fleishman, 2009, p. 106-107). Tel que stipulé dans le guide de pratique de Réunir Réussir, les méthodes d'interventions sans fondement scientifique ne se baseraient que « sur la tradition, les conventions, les croyances ou les données non scientifiques » (La Roche, 2008, cité dans Réunir Réussir, 2013a, p. 19).

Cela mène donc les fondations à faire la promotion de l'utilisation de données probantes ou des méthodes positivistes (voir chapitre 1), sous le prétexte que celles-ci sont plus performantes d'un point de vue gestionnaire et qu'elles permettent d'innover davantage (Depelteau, 2013, p. 29-32; Lambelet, 2014, p. 92). Pour re-

prendre l'expression de Guilhot (2006, p. 9), « la philanthropie va prendre la forme de la *fondation*, véritable bureaucratie de la vertu civique, gérée à l'image des entreprises par un conseil d'administration et un président »⁴³.

La valorisation d'une approche dite « scientifique » passe, entre autres, par la production et le financement d'expertises en faveur des approches à mettre de l'avant. Le soutien de la recherche scientifique, entourant notamment le *nonprofit management* (Lambelet, 2014, p. 21) dans les écoles de gestion (Guilhot, 2006, p. 129) ou la professionnalisation du travail social (Lambelet, 2014, p. 40), permettent de fixer les compétences prescrites par les lieux d'enseignement, des compétences qui correspondent précisément au « rôle public qu'entendent jouer les philanthropes » (*Ibid.*, p. 21). Cette production de rationalités entourant l'action sociale et communautaire participe à la construction de la légitimité des modèles de pratiques valorisés par la nouvelle philanthropie. Elle illustre également la première caractéristique de la gouvernance que nous avons étudiée, soit le développement d'une gestion abstraite des processus.

Comme nous le verrons dans les sections suivantes, la présence de la FLAC est notable dans l'ensemble des moments de définition de l'action communautaire. À l'instar d'autres fondations, cela débute notamment par le financement de savoirs produits dans une forme « objectivée et universalisée qui est celle du système d'enseignement » (Guilhot, 2006, p. 142). Il est intéressant de remarquer que la FLAC et Avenir d'enfants ont participé au financement de plusieurs projets académiques dans différentes institutions à travers le Québec. Nos exemples nous démontrent l'importance de leur activité dans la production d'expertises scientifiques et la diffusion de celles-ci, surtout dans leurs débuts.

En 2005, la *Chaire Lucie et André Chagnon pour l'enseignement de l'approche intégrée en prévention* a été mise sur pied dans la Faculté de médecine et des sciences de

⁴³ Voir aussi l'article de Pineault (1997) qui met en relation l'émergence d'un nouveau courant philanthropique et le développement de la grande corporation en contexte de régulation sociale néolibérale.

la santé de l'Université de Sherbrooke (Morneau, 2005)⁴⁴. Selon André Chagnon (*Ibid.*) « [l]a démarche innovatrice de la Faculté » renforce la mission de prévention de la FLAC « par une approche globale des soins de santé qui intègre les données probantes de la médecine conventionnelle avec celles provenant des médecines alternatives et complémentaires ». En droite ligne avec la volonté de la FLAC de prévenir les risques de dépenses publiques, ce dernier réitère son positionnement :

La population désire plus d'efforts en prévention afin que la pression sur le système de santé diminue à long terme. Par conséquent, des économies notables sont à prévoir au chapitre de la demande de services et de soins en fonction du degré d'engagement de la société dans cette voie (Morneau, 2005).

Une chaire au nom similaire, la *Chaire d'Enseignement Lucie et André Chagnon sur l'approche intégrée en prévention* (CELAC) a été créée en 2007 à l'Université de Montréal. Le CELAC travaille principalement sur trois domaines en prévention de la santé, rappelant les trois PPP, soit « le counseling sur les habitudes de vie, la détection précoce des maladies et l'éducation des patients sur leur problème de santé » (CELAC, 2014).

À l'Université Laval, une autre chaire éponyme a été créée en 2002, financée en partenariat avec *l'Institut pour l'avancement d'une approche intégrale en santé*, une organisation créée par la FLAC (Mercader, 2002). La FLAC a également octroyé des fonds au nouveau *Centre de prévention de l'obésité* de l'Université Laval (Cousineau, 2002, p. D4).

Dans le même ordre d'idées, Avenir d'enfants a financé plusieurs autres projets de recherche correspondants à ses priorités d'intervention. Par exemple, en travail social, le projet intitulé *Initiative AIDES – Parachèvement et élaboration d'outils d'analyse et de produits dérivés pour la promotion de pratiques centrées sur les besoins des*

⁴⁴ Ce financement de 2 000 000 de dollars sur cinq ans serait, d'après les informations que nous possédons, largement supérieur aux autres financements reçus la même année par les autres professeurs et professeurs du département (Université de Sherbrooke, 2011).

enfants et l'intervention en collaboration a été soutenu de 2011 à 2012 à l'Université de Sherbrooke (Université de Sherbrooke, s.d.). Nous avons également observé un partenariat à l'Université du Québec en Outaouais, pour un projet lancé par *la Chaire de recherche du Canada sur la santé psychosociale des familles* en partenariat avec le *Centre d'études interdisciplinaires pour le développement de l'enfant et de la famille* (CERIF) et le *Regroupement pour la valorisation de la paternité* (Avenir d'enfants, 2010, p. 2). L'*Initiative Amis des pères au sein des familles* (IAP) travaille à la valorisation de l'engagement des pères auprès des enfants et au développement d'« actions novatrices et efficaces » qui vont en ce sens (IAP, 2012).

Comme nous ne disposons pas de moyens pour évaluer les effets de ces investissements en recherche dans le cadre de notre mémoire, il semble prématuré de juger des effets de ces financements sur les pratiques d'action communautaire. Cependant, cette présentation non exhaustive des financements de recherche nous permet de saisir un peu mieux l'envergure de l'implication de la FLAC dans ce domaine, notamment en intervention sociale. Ainsi, il serait intéressant d'interroger, dans une recherche ultérieure, le pouvoir potentiel de redéfinition de l'intervention qui serait lié au financement, entre autres, en matière de prévention et de formation des intervenants et intervenantes. À ce stade, nous pouvons observer que le financement de production de connaissances par la FLAC s'accompagne d'un soutien à la diffusion, entre autres, dans les guides de pratiques et la production de recherches évaluatives. D'après Lambelet (2014, p. 68), la production et la diffusion de connaissances permettraient, par la suite, de promouvoir la « cause » choisie par les philanthropes et de renforcer leur légitimité d'action, tel qu'examiné à l'échelle internationale.

À titre d'exemple, mentionnons, en 2008, le financement sous le mode de PPP du Centre d'excellence en promotion de la santé au Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM) (CHUM, 2008). D'après André Chagnon;

La création du Centre d'excellence constitue un moyen privilégié de contribuer de façon significative à la promotion de la santé et à la prévention de la mala-

die grâce à une approche axée sur le développement optimal des enfants et à l'acquisition de saines habitudes de vie. C'est aussi un moyen d'intégrer la prévention au cœur des pratiques des professionnels de la santé et de changer la norme sociale par la mobilisation des communautés (*Ibid.*).

Ainsi, à l'image des préoccupations de la FLAC, la création de ce centre lui a aussi permis d'intégrer ses pratiques dans différents réseaux de la santé et des services sociaux. Cela passe notamment par le développement d'outils de sensibilisation, par la promotion de l'« approche globale du patient » aux stagiaires en formation au Centre des naissances ainsi que par l'adoption d'une « approche scientifique rigoureuse en recherche évaluative pour les projets » (CHUM, 2008). Conformément au discours de la FLAC sur la continuité des services et de l'appel à la participation des organisations « de la société civile » (analysé en début de chapitre) le Centre a également pour objectif le développement de partenariats et l'échange d'expertise avec des ressources externes. Parmi celles-ci, mentionnons que la FLAC fait elle-même partie des organisations mises en exemple pour ce genre de collaboration (*Ibid.*).

De surcroît, nous avons observé qu'Avenir d'enfants est particulièrement active dans la diffusion des savoirs. Cela peut s'illustrer, par exemple, par sa participation, soit en animant ou en invitant ses partenaires de recherche, au congrès de *l'Association francophone pour le savoir* (ACFAS, 2012; Avenir d'enfants, 2014b). En 2010, le volet de « soutien au transfert de connaissances » d'Avenir d'enfants représentait un investissement de 4 800 000 dollars (Avenir d'enfants, 2010). Parmi ces projets, nous pouvons en citer un en partenariat avec le Regroupement des centres de la petite enfance de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nord du Québec et l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue destiné à appliquer « les recommandations d'un groupe de travail sur la qualité en créant et en validant une formation sur mesure pour les éducatrices et les gestionnaires » des centres de la petite enfance de cette région (*Ibid.*, p. 1). L'IAP, que nous avons citée pour son financement de recherche, a également reçu un appui financier pour la production de matériel de diffusion et une formation (*Ibid.*, p. 2; CERIF, 2012).

En somme, en participant et en finançant l'élaboration préalable à la mise en place d'une intervention, la FLAC est devenue un acteur difficilement contournable dans son champ. En s'investissant dans une part du développement et de la diffusion des connaissances, la FLAC développe une expertise propre dans le domaine. D'après Mato (2011, p. 75), la production et la diffusion de ses savoirs, jointes à l'implication et la promotion d'autres projets ou réseaux partageant des buts similaires, construisent une expertise qui crée une légitimité autour de la présence des philanthropes. « Ce sont là leurs façons de construire l'hégémonie autour de leurs représentations, au moyen de leur naturalisation, par la production d'un certain sens commun », résume-t-il (*Ibid.*)⁴⁵. Jusqu'ici, les résultats les plus évidents des investissements de la FLAC sont la production de guides de pratiques par les trois sociétés de gestion que nous avons étudiées. Comme nous le verrons, ces matériaux, appuyés par diverses recherches, identifient à la fois l'enjeu et les manières d'intervenir dans les communautés. Puisque nous nous intéressons ici aux transformations de l'action communautaire, nous nous sommes concentrée précisément sur ce sujet dans les guides d'Avenir d'enfants, Québec en Forme et Réunir Réussir.

5.2.2. La production de guides de pratiques pour encadrer les processus : la bureaucratisation comme mécanisme d'efficacité

La production renouvelée de matériaux s'apparentant à des guides de pratiques nous permet d'étudier l'utilisation de techniques de gestion pour encadrer concrètement les expériences d'action communautaire et de mobilisation des communautés. En effet, sous des prétentions de recourir à une expertise scientifique, la modélisation des pratiques par les bailleurs de fonds, rappelons-le, est susceptible d'influencer les pratiques du champ du social. Dans cette perspective, cette partie propose d'étudier la

⁴⁵ Nous pensons que Domhoff (1979, p. 169) irait probablement plus loin sur cette idée en référant au lot des techniques de diffusion utilisées par l'élite pour former l'opinion publique en sa faveur. Cette observation réfère au concept de « processus idéologique » qui permet d'aborder l'importance des *thinks tanks* dans la formation du discours néolibéral et, donc, dans la légitimation des fondations.

méthodologie de la mobilisation des communautés locales des trois sociétés de gestion, inspirée de l'approche intégrée. Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent (4), les modèles de pratiques d'Avenir d'enfants, Québec en Forme et de Réunir Réussir sont quasi identiques du point de vue du processus d'intervention. Malgré quelques différences, notamment sur les termes employés, nous parvenons à dégager une logique générale de gouvernance. En prenant en charge le processus de mobilisation des communautés, nous verrons que ces guides relèvent de la technocratisation de l'action communautaire fixant, d'une part, l'enjeu de la mobilisation, et d'autre part, les étapes de la démarche à entreprendre avec les indicateurs qui permettront de les considérer comme une réussite.

5.2.2.1. L'identification et la définition des problèmes sociaux

La définition des problématiques identifiées est une première étape importante dans les démarches de mobilisations des communautés. Cette étape est éminemment politique, considérant les enjeux de pouvoirs sous-jacents à l'identification de cibles d'intervention. Comme nous l'avons vu en début de chapitre, le modèle de citoyenneté et de prise en charge communautaire promu par la FLAC correspond à la vision néolibérale du social, centrée sur la concurrence et la responsabilisation. Cette vision s'expose également dans les définitions des problèmes sociaux employées dans les guides de pratiques d'Avenir d'enfants, de Québec en Forme et de Réunir Réussir. Évidemment, cette première étape est importante, puisqu'à la manière d'autres tables de concertation, les mobilisations financées par les trois sociétés de gestion se font en fonction des priorités fixées dès le départ (Ducharme, 2010, p. 78). Les groupes communautaires participants doivent donc préalablement s'accorder, à cet « intérêt commun », soit la définition et les finalités identifiées pour la mobilisation.

À la lecture du *Guide à l'intention des regroupements locaux de partenaires sur la démarche partenariale écosystémique* d'Avenir d'enfants (2014a), nous observons que l'identification du problème social se détermine principalement dans les pre-

mières étapes du processus, soit au moment de l'analyse collective des besoins du territoire ainsi qu'au moment du choix des priorités du plan d'action. Celui-ci doit se faire d'après une approche écosystémique de la prévention précoce, telle que définie dans son guide de pratique (*Ibid.*). La figure suivante nous permet d'observer l'importance des caractéristiques et des attitudes des enfants ou de leurs parents dans l'intervention :



Figure 5.1. Facteurs de protection liés à une entrée scolaire réussie (Avenir d'enfants, 2014a, p. 13)

Tel que suggéré, si la communauté doit effectivement être prise en compte, celle-ci serait moins importante que l'enfant ou la famille qui, ensemble, constituent le deux tiers des facteurs de protection. Les regroupements locaux de partenaires (RLP) doivent donc se centrer plutôt sur des aspects individuels d'adaptation (*Ibid.*, p. 13). Le choix des transformations souhaitées se définit alors « comme un comportement, une

attitude ou une croyance que le regroupement souhaite voir se développer dans un système visé » (Avenir d'enfants et CTREQ, 2013, p. 20). De surcroît, ces transformations devront être « atteignables et mesurables » (*Ibid.*, p. 21), afin que le plan d'action puisse prévoir « les modalités qui permettront de rendre compte de l'atteinte progressive des transformations souhaitées » (*Ibid.*, p. 23). D'après la FAFMRQ, une telle définition se traduirait par la mise de côté des interventions structurelles sur les causes de la pauvreté, au profit de l'étude de facteurs de risques, fondés sur les données probantes, qui stigmatise les familles pauvres et les familles monoparentales (Desjardins, 2008, p. 4).

De la même façon, le *Cadre de référence en accompagnement*, produit par Québec en Forme (2013, p. 9), circonscrit l'objectif de l'intervention en reprenant la définition du rôle des individus utilisée par la FLAC. Les actions soutenues doivent contribuer à :

- accroître la capacité d'agir ensemble de la communauté;
- développer les compétences des jeunes, notamment par :
 - l'acquisition d'habiletés motrices de base,
 - la pratique quotidienne d'activités physiques,
 - l'utilisation du vélo et de la marche pour les déplacements,
 - la prise de repas dans des contextes conviviaux,
 - l'augmentation de la consommation de fruits, de légumes, d'eau, de lait et de ses substituts,
 - l'acceptation de leur image corporelle;
- augmenter l'accessibilité à une offre de qualité en matière de saine alimentation et de mode de vie physiquement actif;
- contribuer à la modification de la norme sociale par une prise de conscience individuelle et la réglementation de comportements.

Le *Cadre de référence de la Mobilisation des communautés locales* de Québec en Forme (2011) propose également aux communautés des « repères communs » « qui devront moduler leurs interventions de façon à tenir compte de la capacité d'agir

d'une communauté, mais aussi à aider cette dernière à l'optimiser » (*Ibid.*, p. 4). En ce sens, les volontés de Québec en Forme doivent être considérées dès le départ de la mobilisation pour obtenir son soutien : « Bien que chaque communauté soit appelée à élaborer sa propre vision du changement, celle-ci doit contribuer au but visé par Québec en Forme » (*Ibid.*, p. 9).

Pour les IRC de Réunir Réussir, c'est le document de référence sur la mobilisation des communautés qui trace les contours de l'objet d'intervention. La présentation des déterminants de la persévérance scolaire qui « ont fait consensus auprès de chercheurs » participe au processus sous-jacent de cette définition (Réunir Réussir, 2013a, p. 9).

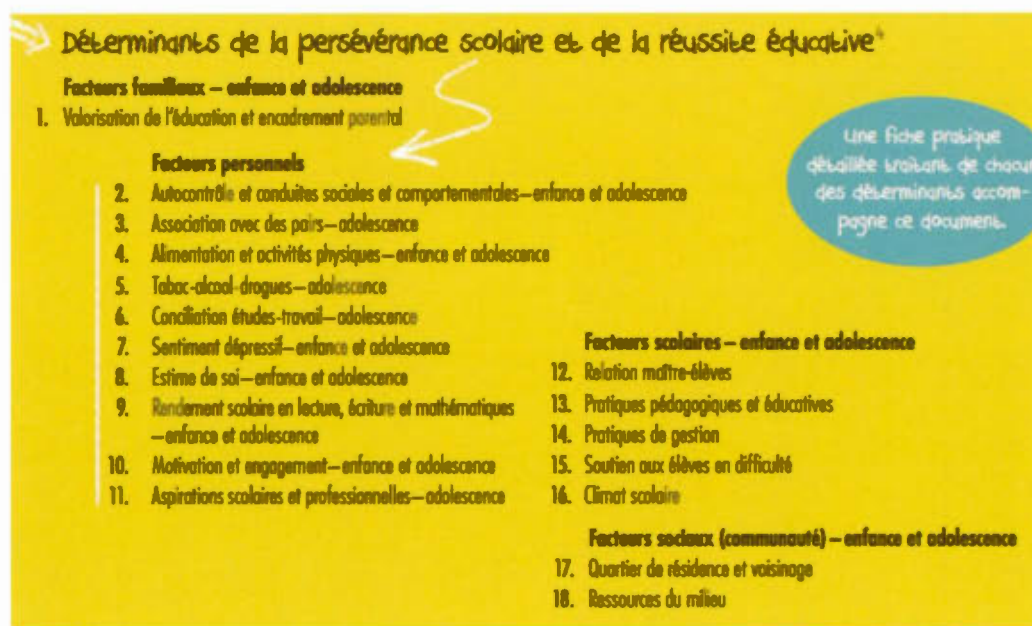


Figure 5.2. Déterminants de la persévérance scolaire et de la réussite éducative (Réunir Réussir, 2013a, p. 9)

Sur les dix-huit facteurs de l'enfance et de l'adolescence, un seul appartient aux facteurs familiaux, dix relèvent de facteurs personnels, cinq sont des facteurs scolaires et les facteurs sociaux (communauté) sont au nombre de deux. La lecture du problème

social, dans ces termes, pose ainsi les bases pour les actions à entreprendre et les leviers sur lesquels les communautés doivent travailler (*Ibid.*). En focalisant sur l'aspect individuel de la problématique, cela nous permet de comprendre pourquoi, par la suite, les « actions de proximité » « fréquentes et intenses » y sont préconisées (*Ibid.*, p. 16-17), ou encore, que l'adoption de nouvelles attitudes ou pratiques par un adulte significatif y constituent des objectifs souhaités (*Ibid.*, p. 16).

D'après la FAE et la TROVEPO (2009, p. 3), le processus de redéfinition par Réunir Réussir du vocabulaire entourant la réussite scolaire constitue des « dérives linguistiques » à dénoncer. Le choix des mots pour identifier les problématiques sociales et les moyens d'action est révélateur des approches préconisées. C'est le cas, par exemple, lorsque la FLAC utilise l'expression « persévérance scolaire » plutôt que « décrochage scolaire ». Ce glissement hors du débat de fond sur les causes systémiques du décrochage met plutôt l'accent sur le manque de persévérance des jeunes et réoriente subtilement l'objet d'intervention (*Ibid.*).

En somme, en définissant les problèmes sociaux et les cibles d'interventions d'après une interprétation néolibérale, les PPP de la FLAC fixent des normes et des critères d'évaluation qui limitent nécessairement les possibilités d'actions communautaires. C'est ce que nous pourrions observer dans la section suivante portant sur la définition des moyens d'action.

5.2.2.2. L'identification et la définition des moyens de prise en charge

Plus largement, c'est par l'encadrement et l'imposition de multiples procédures que les documents de référence reflètent une forte prise en charge et une bureaucratisation du processus de mobilisation (Bouchard, 2013, p. 25). La production de cette bureaucratisation est le résultat de l'implantation de méthodes permettant l'abstraction des procédés, afin d'en produire des représentations prétendument neutres ou dépolitisées de la réalité (Hibou, 2012, p. 41). Comme nous le verrons dans cette section, la gouvernance ne propose donc pas un contrôle directement sur la finalité, mais plutôt sur

les moyens employés. Or, en déterminant les moyens, il apparaît évident que l'horizon des possibilités se resserre (Denault, 2013, p. 121-123; Hibou, 2012, p. 129).

Par exemple, dans le *Guide à l'intention des regroupements locaux de partenaires sur la démarche partenariale écosystémique* d'Avenir d'enfants (2014a), nous y retrouvons toutes les étapes du projet schématisées, accompagnées des définitions, des activités et des pistes à adopter pour la réalisation de la démarche. Plus encore, chacune des étapes présentées est reliée au formulaire et aux directives correspondantes pour y répondre. Ce guide s'accompagne également d'un *Coffre à outils*, où chaque fiche est identifiée à une étape particulière de l'intervention⁴⁶. Plus précisément, les-dits outils schématisent le contenu du guide à travers lequel les groupes sont invités à se concerter et proposent une planification minutieuse du processus que doit suivre l'intervention. Voici, par exemple, la schématisation de la première étape de l'intervention, celle de l'intention :

⁴⁶ Voir annexe B pour consulter la deuxième fiche, présentant les objectifs à atteindre par rencontre et les documents correspondants (*ibid.*, p. 44-46).



À cette étape, les partenaires manifestent leur volonté de travailler collectivement autour du bien-être et du développement des jeunes enfants, de leur famille et de la communauté. Ils s'engagent ensemble dans une démarche de planification en vue de l'établissement d'un plan d'action concerté qui vise à susciter des transformations durables.

Figure 5.3. Étape 1 : intention (Avenir d'enfants, 2014a, p. 17)

Ainsi, la première activité de cette étape serait de mettre en place un RLP, soit la structure de rencontre pour les partenaires (Avenir d'enfants, 2014a, p. 17). Dans un autre tableau, la description de cette activité est accompagnée des conditions essentielles à sa réalisation : 1) La reconnaissance de la « problématique de la défavorisation et son impact sur le bien-être des jeunes enfants, de leur famille, de la communauté ainsi que sur une entrée scolaire réussie » par les partenaires; 2) l'adoption du modèle écosystémique; 3) la recherche d'une « coconstruction »; 4) le développement de « stratégies qui permettent à tous les partenaires de contribuer à l'ensemble des réflexions »; 5) la communication à l'externe sur l'avancement du projet (*Ibid.*, p. 33). Ces conditions réunies permettraient au RLP de conclure que l'activité est complétée. Ensuite, toujours pour cette étape de l'intention, deux autres activités doi-

vent être réalisées, soit la « désignation d'une personne responsable de la fonction de la coordination » et la « création d'un climat de collaboration ». Chacune de ces activités est également accompagnée de conditions essentielles qui permettent aux groupes de déterminer si la première étape est réalisée. Cette démarche se poursuit ainsi pour les cinq étapes identifiées dans la démarche partenariale écosystémique (*Ibid.*, p. 33-34).

Les « six notions-clés liées à l'accroissement du pouvoir d'agir des communautés », présentées dans le *Cadre de référence sur la mobilisation des communautés locales mobilisation* de Québec en Forme (2011, p. 9), illustrent les conditions d'action posées aux initiatives communautaires :

- une action collective : démarche collective de planification, d'organisation, de réalisation et d'évaluation; mise en commun, partage et bonification des ressources, leviers, moyens et outils techniques et financiers.
- un partenariat intersectoriel : reconnaissance des compétences ainsi que des rôles et expertises complémentaires de chacun.
- des mécanismes de gouvernance participative autant dans la planification et l'organisation que dans la réalisation et l'évaluation.
- un leadership partagé en ce qui a trait à la communication, la prise de décision et la coordination des ressources; il consiste à mettre à contribution les multiples acteurs et leviers des diverses organisations de la communauté.
- des mécanismes d'arrimage des stratégies, des programmes et des plans d'action de la communauté avec ceux des instances supralocales et régionales.
- l'optimisation des pratiques : dialogue entre les acteurs d'un milieu, réflexion et apprentissage collectifs, et développement des compétences.

De fait, plusieurs éléments abordés concordent avec les explications données au sujet de la rationalité néolibérale dans notre cadre d'analyse, par exemple, le calcul rationnel des coûts de la démarche, dans une perspective d'optimisation de l'efficacité. Ces conditions créent aussi des standards de collaboration et une recherche de consensus, tel que nous l'abordons à la fin de ce chapitre. Au regard desdites « notions-clés » et des « conditions gagnantes » proposées aux personnes accompagnatrices des proces-

sus⁴⁷, il va de soi que les priorités d'action et le travail de mobilisation des communautés se soumettent aux conditions établies par Québec en Forme pour bénéficier de ses ressources monétaires et matérielles (2013, p. 10). Or, par la fixation de ces critères, le champ des activités possibles, présenté comme un processus dépolitisé, se canalise dans un répertoire limité.

Par ailleurs, nous pouvons repérer un encadrement procédural similaire dans la documentation de Réunir Réussir. Dans son guide de référence (Réunir Réussir, 2013a), certains objectifs, moyens et parties sont mis en évidence en vue de la définition et la planification de la mobilisation. Particulièrement, pour Réunir Réussir, la bureaucratisation du processus s'illustre à travers une gestion du cycle du projet. L'« enchaînement logique » (*Ibid.*, p. 11) qui est proposé entre les ressources, les actions, les résultats, les objectifs spécifiques et l'objectif global devient, tout naturellement, la marche à suivre pour proposer un projet à ce bailleur de fonds.

Également, parmi les critères de normalisation de l'activité, l'évaluation figure comme un élément important de standardisation pour les trois programmes. Dans les trois cas, nous pouvons observer la mise en place de critères de réussite, soit les « conditions gagnantes » ou « favorables » de Québec en Forme (2013, p. 10-13), les « conditions essentielles » d'Avenir d'enfants (2014a, p. 33-43) ou les principes de base qui modélisent les démarches d'interventions de Réunir Réussir (2013b, P. 41-42).

Pour reprendre les explications de Réunir Réussir (2013a, p. 11), les problématiques et les besoins « explicites et clairs » permettent « de garantir la pertinence des actions envisagées ». C'est donc à travers un appel à la « logique d'intervention » que sont interpellées les parties prenantes à adopter et à suivre les prescriptions d'intervention. Ainsi, pour une intervention dite efficace, il suffirait alors de comparer l'évaluation

⁴⁷ Voir annexe C.

des effets mesurés et quantifiés, en fonction des objectifs globaux, soit, le taux de persévérance scolaire et de qualification des jeunes.

Par ailleurs, tout comme nous avons observé les données probantes et les *best practices* dans les guides d'Avenir d'enfants (2014a) et de Québec en Forme (2013), le guide de Réunir Réussir en valorise l'utilisation. Cela permettrait de mesurer, d'évaluer et, ensuite, d'améliorer l'efficacité des actions (Réunir Réussir, 2013a, p. 18-19). Pour élaborer ses propres outils, Réunir Réussir se sert de ces connaissances et invite les groupes à faire de même « pour s'assurer de mettre en place des actions efficaces ou d'améliorer celles déjà déployées » (2013a, p. 8). De plus, différents indicateurs sont fournis pour discerner les différents types de recherche et évaluer la qualité de celles-ci (Réunir Réussir, 2013a, p. 18-19). Récemment, de nouveaux outils ont aussi été mis en ligne sur les sites de Québec en Forme et de Réunir Réussir. Les *Outils et bonnes idées* (Québec en Forme, 2015b) et le *Répertoire d'actions efficaces* (Réunir Réussir, 2015b) rassemblent différentes pratiques efficaces dans leur domaine. D'après le site Internet de Réunir Réussir, ces outils sont en cours de déploiement à travers le Québec (Réunir Réussir, 2015b).

Enfin, la méthode « SMART » de Réunir Réussir, un acronyme des mots « spécifiques », « mesurables », « atteignables », « réalistes » et « temporels », régit les objectifs de l'action et oriente la mise en place de l'évaluation. Cette méthode de planification du travail issue des sciences de la gestion (Doran, 1981, cité dans Réunir Réussir, 2013a, p. 10) cherche donc à instaurer une culture de l'évaluation dans les milieux de pratiques et à quantifier et à augmenter l'impact des actions à court terme, d'après des critères de validation prédéfinis.

En plus de la mise en place d'outils et de critères d'évaluation de l'action, l'assignation d'une personne chargée de projet dans les différentes régions permet également le suivi et l'adaptation réciproque du processus bureaucratisé proposé. Celle-ci devient, en quelque sorte, garante de la technicisation et a pour fonction la médiation entre les groupes et les protocoles établis. Dans toutes les régions et en

toutes circonstances, elle a sensiblement les mêmes fonctions, soit d'offrir une expertise et des suggestions pour guider les regroupements locaux vers un « renforcement de la capacité d'agir (*empowerment*) », d'après « un accompagnement personnalisé » (Réunir Réussir, 2014c). Un des accompagnements courants concerne l'implantation de son « approche en évaluation » (FLAC, 2014b) dans les milieux avec lesquels la FLAC collabore. Elle y propose alors « une évaluation adaptée aux contextes d'intervention des milieux communautaires et philanthropiques » qui deviendrait un outil pour améliorer les interventions et partager les connaissances (*Ibid.*).

Cette personne responsable de l'accompagnement a également le mandat de partager « un même état de situation » à travers les diverses instances locales, régionales et provinciales et de « structurer le transfert des connaissances » relativement aux objectifs ciblés (Québec en Forme, 2013, p. 5). Par exemple, puisque l'équipe d'Avenir d'enfants a reçu la formation sur l'approche écosystémique et sur l'évaluation continue, ces notions pourront être transmises aux groupes (Brunet, 2014, p. 27-28). La personne chargée de projet pourra aussi aider à la bonne gestion des ressources des regroupements, en vue d'une optimisation de ceux-ci. Réunir Réussir, fait d'ailleurs de la « gestion financière responsable » un de ses moyens privilégiés pour accompagner les regroupements (Réunir Réussir, 2014d).

En somme, en plus d'objectiver l'activité par le recours à la science, les pratiques proposées par la nouvelle philanthropie s'éloigneraient, au passage, de l'émotif ou de l'arbitraire, mais aussi de « l'ancrage de ces pratiques dans des intérêts de classe » (Guilhot, 2006, p. 130-131). Par le fait même, cette introduction d'une rationalité gestionnaire renforce la légitimité de l'engagement de la nouvelle philanthropie dans l'action communautaire, puisque celle-ci deviendrait la plus compétente pour soutenir et encadrer la gestion du social (*Ibid.*). Au fil de notre examen des guides de pratique et des cadres de référence, nous observons qu'en plus d'imposer une définition au problème social faisant l'objet de l'intervention, la bureaucratisation des stratégies d'intervention vient réguler et esquisser les contours de son développement. Partant

du même point de départ, soit d'instances partenariales (FAE et TROVEPO, 2009, p. 2), celles-ci sont prises en charge par les techniques de gouvernance. Les démarches de mobilisation deviennent alors segmentées, codifiées et décortiquées, toujours au nom de leur efficacité.

De fait, nous pouvons aisément constater que les étapes proposées dans le cadre des différentes démarches de mobilisation (Avenir d'enfants, 2014a; Québec en Forme, 2011, 2013; Réunir Réussir, 2013a) se rapprochent d'une organisation scientifique du travail, lourdement axée sur la méthodologie du projet plutôt que sur la nature de celui-ci⁴⁸. En d'autres mots, le contrôle bureaucraté, renforcé par une culture de l'évaluation, cherche à rendre les expériences comparables et à créer des procédés applicables en toutes circonstances. La gouvernance produit donc le processus d'abstraction nécessaire pour parvenir à ces fins, où, comme nous l'avons observé, elle ne propose pas de réflexion sur sa propre élaboration (Denault, 2013, p. 37). La méthodologie du projet devient alors l'objectif principal de la rationalisation de l'activité. Autrement dit, indépendamment de la nature et du contenu des discussions dans les communautés, le processus technique de prise en charge est constitué d'avance, appuyé sur des données de probabilités, au nom de l'efficacité. L'insistance sur le processus et l'encadrement de la démarche nous empêche alors de focaliser sur l'objet de l'intervention ainsi que sur son contexte politique.

Pour certains groupes, cela peut faire en sorte que les lieux de concertation et leur intervention « ne sont pas porteurs de sens » (Gélinas, 2008, p. 9). Cela est renforcé par l'impression de consensus qui entoure la prise de décision qui correspond aux recherches scientifiques, parfois elles-mêmes produites par la FLAC et ses partenariats (Gélinas, 2008, p. 9). La dénaturation est si importante, que le contenu d'autres processus de prise en charge (Pearson, 2006; Johnston, 2012; Gamble, 2008) ou

⁴⁸ Voir aussi en annexe D le tableau générique illustrant le processus de mobilisation proposé par Québec en forme (2011, p. 10).

d'autres référentiels de compétences appartenant à différents professionnels de l'accompagnement (Collerette, Delisle et Perron, 2004; Lafortune, 2008) semblent interchangeables avec ceux proposés. En effet, cette prise en charge accrue et méthodique, au nom de l'efficacité, semble inverser les finalités et les processus, ou autrement dit, la fin et les moyens. Cette transformation n'est pas sans rappeler les enjeux sous-jacents à l'introduction du modèle de gestion privé et dit apolitique de la Nouvelle gestion publique (NGP) (Depelteau, 2013, p. 31), tels qu'abordés dans notre premier chapitre. Ce glissement subtil n'est pas sans conséquence, puisqu'en plus de resserrer le champ des possibilités, il met de côté les expériences pratiques de l'intervention sociale et tend à homogénéiser les pratiques d'actions financées et, donc, réalisables. Il porte également atteinte à l'autonomie de l'action communautaire, tant du point de vue des intervenantes et intervenants que de celui des premières personnes concernées.

Pour synthétiser, d'après sa volonté d'« *intervenir autrement* », la FLAC propose ses outils et son approche pour cibler, mesurer et évaluer les interventions, en se basant sur des approches dites scientifiques ou fondées sur les données probantes. Elle fait également

appel à d'autres acteurs : — en développant les partenariats, — en coopérant avec les fondations — en territorialisant, en « communautarisant » l'action, à condition que ces autres acteurs adoptent et appliquent les modes d'intervention préconisés, — en responsabilisant les communautés par des ententes contractuelles signées de collaboration (Lesemann, 2008, p. 5-6).

Or, l'appareillage technique du processus de prise en charge proposé par la FLAC aux groupes communautaires procède également à la bureaucratisation de l'action communautaire. À travers les protocoles de gestion, de codification, de segmentation et de mesure des expériences, l'encadrement produit de l'abstraction et se détache tant de l'objet d'intervention que de son contexte. C'est donc l'aspect politique et social de la prise en charge qui est évacué. Les finalités de l'action, si elles ne sont pas directement contrôlées, deviennent plutôt conditionnées ou influencées par les

protocoles gestionnaires qui, eux, sont déterminés presque exclusivement par Avenir d'enfants, Québec en Forme ou Réunir Réussir. La gestion minutieuse et planifiée de l'intervention tend alors à réduire le processus de mobilisation des communautés à un champ restreint des possibilités. Cela nous amène alors à terminer en abordant plus directement les processus de mobilisation mis de l'avant par ces sociétés de gestion, puisqu'ils constituent en eux-mêmes des espaces de gouvernance où les groupes communautaires sont invités à participer à la démarche de mobilisation, pour ensuite, à leur tour, mobiliser les communautés. La notion d'intérêt des tenants de la gouvernance permet alors d'approfondir les possibilités de conflits et les sources de tensions, et de comprendre comment celle-ci produit un processus d'exclusion, d'acteurs ou d'idées, de la délibération.

5.2.3. La définition des intérêts communs

Dans les guides produits par les trois PPP, nous avons observé la forte valorisation du partenariat, présentée comme la voie quasi exclusive de mobilisation des communautés. Cela nous permet d'aborder le deuxième élément caractéristique de la gouvernance défini dans notre cadre d'analyse (chapitre 2), la notion de l'intérêt. Brièvement, rappelons que c'est autour de la notion d'un « intérêt commun » et de son caractère rassembleur que les mécanismes de gouvernance se mettent en place. À l'image des lobbys d'intérêts privés, les parties adhérentes doivent donc d'abord s'entendre sur une vision commune du projet. Or, cette prétention de « rassembler » s'avère problématique à plusieurs égards, notamment parce que cet intérêt est prédéfini et suppose l'égalité entre les partenaires. Comme nous le verrons, en focalisant sur les points de consensus, c'est également un processus d'exclusion qui s'opère pour les parties qui s'interposent dans la mise au jeu. En ce sens, parallèlement à ses prémisses de collaboration, la gouvernance repose aussi sur un principe hiérarchique, favorisant les tenants de la gouvernance et les parties qui se distinguent des complexes rapports de force en présence.

D'entrée de jeu, les travaux de Lambelet (2014, p. 84) rappellent que les élites philanthropiques influencent nécessairement les mouvements sociaux, de par le pouvoir inhérent de leur financement. En effet, le contrôle d'une fondation sur l'octroi des fonds la positionne nécessairement en autorité par rapport aux groupes. Ce déséquilibre des pouvoirs est particulièrement évident lorsqu'il y a désaccord entre les parties. Autrement dit, « *[r]ecipient organizations that do not essentially accept the foundations' assumptions are not funded by foundations* », tel que conclu Culleton Colwell (1993, p. 194).

L'importance des ressources déployées par la FLAC dans le cadre de ses PPP avec l'État la place en position de force par rapport aux groupes communautaires. Dans son étude, Ducharme (2012, p. 26) rapporte également que la FLAC et ses partenaires, en tant que maîtres d'œuvre de la gouvernance, parviennent à changer les manières de se concerter dans le milieu communautaire. C'est aussi ce que rapportent certains organismes communautaires dans le secteur de la petite enfance. Les lieux de concertation investis par les partenariats de la FLAC ou mis en place par ceux-ci représentent des espaces « quasi exclusifs par où passent les possibilités de développement et de financement pour les organismes » (Gélinas, 2008, p. 9)⁴⁹. Considérant le sous-financement structurel des groupes communautaires — que nous avons exposé dans notre problématique (chapitre 1) —, il devient difficile de refuser de participer « sans mettre en danger, à plus ou moins brève échéance, [leur] survie » (*Ibid.*).

Plus spécifiquement, ce rapport peut se traduire, notamment, par l'obligation de recevoir de l'accompagnement de la personne agente de projet pour l'obtention des fonds et l'aboutissement des projets⁵⁰. Selon une représentante de la FAFMRQ, en cas de

⁴⁹ D'après Parazelli, Lévesque et Gélinas (2012, p. 5), le financement a aussi incité les milieux communautaires à implanter, malgré les critiques, des projets ayant des approches comportementalistes.

⁵⁰ Selon le rapport de Bouchard (2013, p. 30), soulignons que cette présence a été qualifiée d'aidante pour la compréhension des formulaires et d'autres procédures du processus normalisé — de la bureaucratie —, mais qu'elle a été perçue comme de l'ingérence par certains groupes ayant été financés par

désaccord par rapport au plan d'action ou aux partenaires présents, cela peut signifier le retrait prématuré du bailleur de fonds ou la fin abrupte d'un contrat financier (*Ibid.*). Pour d'autres groupes ayant décidé de participer pour obtenir du financement, le travail en partenariat est vécu comme une « imposition » (Bouchard, 2013, p. 29). Ce déséquilibre entre les statuts permet alors, pour les tenants de la gouvernance, de postuler l'intérêt commun et d'écarter les positionnements divergents. À terme, cela oriente le travail des groupes adhérant aux prémisses de départ et évacue, du coup, le conflit politique sous-jacent à leur définition.

Premièrement, dans les termes de la FLAC, la recherche de consensus autour d'un projet de collaboration se traduit par une insistance sur la cohérence et la continuité dans les pratiques. Celle-ci va soutenir « l'importance d'encourager les intervenants, organismes et institutions à privilégier la cohésion des actions, le décloisonnement des pratiques et la complémentarité des interventions » (FLAC, 2014e, p. 4). C'est plus précisément « la transformation des pratiques » partenariales qui est visée dans le récent guide d'Avenir d'enfants (2014a, p. 15). L'adaptation des pratiques en fonction des nouveaux partenaires permettrait la création de nouvelles approches dans l'échange. Ainsi, les démarches partenariales écosystémiques nécessitent une « atmosphère » (Avenir d'enfants et CTREQ, 2013, p. 12-13) ou un « climat de collaboration » pour se réaliser (Avenir d'enfants, 2014a, p. 17; Québec en Forme, 2013, p. 14).

La recherche de consensus va également s'illustrer par des discours sur la conduite attendue des partenaires pour assurer un bon déroulement du processus de mobilisation (Communagir, s.d.; Québec en Forme, 2011, p. 17; Avenir d'enfants et CTREQ, 2013, p. 16). Par exemple, dans le cas d'Avenir d'enfants (Avenir d'enfants et CTREQ, 2013, p. 16), pour créer les conditions de réussite du partenariat, les parties

Avenir d'enfants. Plus encore, plusieurs intervenantes auraient rapporté l'intégration des personnes agentes de projet à l'extérieur des tables partenariales, soit par exemple, dans les assemblées, les comités de coordination et même les conseils d'administration.

prenantes « adoptent une attitude compréhensive, ouverte, positive et constructive. Ils tentent de s'adapter les uns aux autres. Ils communiquent de manière respectueuse et transparente ». À cet effet, il est obligatoire de désigner une personne responsable de la coordination de la démarche. Son rôle sera spécifiquement de favoriser « la mobilisation et la cohésion des partenaires ainsi que le respect de l'approche écosystémique » (*Ibid.*).

Dans la même lignée, le *Cadre de référence de la mobilisation des communautés locales* de Québec en Forme (2011, p. 9) est largement construit autour des balises d'un « agir ensemble » permettant « la concrétisation d'une vision partagée de développement et de changement ». Six « conditions favorables à une mobilisation efficace » viennent renforcer l'encadrement de la démarche : 1) un *leadership* solide, stable et rassembleur; 2) une adhésion à une vision commune et partagée; 3) une action intersectorielle; 4) une gouvernance ouverte, efficace et efficiente; 5) une évaluation et un renouvellement de la mobilisation; 6) divers niveaux et types de partenariats (*Ibid.*, p. 11-12). En fait, par l'adhésion à une vision partagée (condition numéro 2) et son engagement explicite, il est attendu que les partenaires produisent une vision uniforme, tant du portrait de la communauté que du diagnostic, de la mise en exécution du plan d'action et de son évaluation. De plus, l'insistance sur une action intersectorielle (condition numéro 3) et la mobilisation de réseaux variés « dans un climat de confiance » et de collaboration augmentent le nombre de conditions du processus proposé par Québec en Forme. Cela doit également s'accompagner d'une « gouvernance ouverte, efficace et efficiente » (condition numéro 4) définie comme

un mode de « gouvernance consensuel, efficace et ouvert à de nouveaux partenaires, une instance de mobilisation complémentaire à celles déjà présentes dans la communauté, des règles et un fonctionnement facilitant la participation de tous les acteurs concernés, un plan de travail équilibré [...] » (*Ibid.*, p. 11).

De plus, dans le *Cadre de référence pour l'accompagnement des communautés locales* de Québec en Forme (2013, p. 14), il est proposé d'identifier des « zones de collaboration » au sein desquelles il est convenu d'établir les balises du travail entre

les différents partenaires et Québec en Forme (*Ibid.*). Ces zones font référence à l'adoption des « conditions gagnantes », énoncées plus haut, et des « mesures d'évaluation du cheminement des démarches » (*Ibid.*).

Deuxièmement, en plus de postuler l'intérêt commun et de poser la nécessité d'une gouvernance consensuelle, ce processus tend à mettre de côté les inégalités formelles de pouvoir qui structurent pourtant le processus (voir sections 2.2.2.1 et 2.2.2.2.). Cela peut mener à l'exclusion de groupes d'intérêts divergents au consensus établi. Autrement dit, comment des acteurs de secteurs variés peuvent-ils avoir les mêmes intérêts dans le partenariat? Quel intérêt ont-ils à travailler ensemble, et comment les rapports de pouvoir peuvent-ils être neutralisés par le partenariat? Plus encore, comment est-il possible que tous les partenaires se responsabilisent de ces conditions (Québec en Forme, 2011, p. 13)? À ce sujet, il est intéressant de constater qu'un des « obstacles au processus de mobilisation » identifié dans ce guide concerne précisément « la difficulté et la méfiance [des partenaires] à l'égard de la mobilisation d'acteurs diversifiés » (*Ibid.*, p. 15). En d'autres mots, l'opposition à ce qu'un nouveau partenaire se joigne ou le manque de reconnaissance de son expertise nuirait au climat de confiance qui est recherché dans le processus (*Ibid.*).

En ce sens, l'introduction de nouveaux acteurs issus de la communauté d'affaires dans les processus de mobilisation a le potentiel de redéfinir le caractère commun de l'intérêt que partagent les groupes en présence. Tel que nous l'avons abordé en début de chapitre, s'il va de soi que l'ensemble de la communauté est concerné par la pauvreté, il ressort que les intérêts ne sont pas les mêmes pour toutes les parties prenantes d'une mobilisation. Ainsi, cette volonté de maintenir une forme de « consensus de milieu » semble jouer à l'encontre de groupes qui ne partagent pas les discours exposés précédemment sur l'appel à la participation. En fait, cela peut aller jusqu'à remettre en question l'inclusion d'alliés traditionnels. Du moins, c'est ce que rapportaient en 2009 des groupes dans le bulletin sur les PPP sociaux :

Que ce soit pour le projet Québec en Forme, celui sur la maturité scolaire ou celui sur la persévérance scolaire, les concertations excluent généralement les enseignantes et enseignants. Même pour la table de concertation sur la violence à l'école, les profs n'ont pas été invités à prendre part aux travaux des groupes-relais. Les syndicats les représentant sont suspects (FAE et TROVEPO, 2009, p. 2).

Notre étude n'a pas pu étudier les facteurs de cette exclusion ni évaluer s'il y a eu d'autres événements de ce genre. Or, nous pensons qu'il serait intéressant d'en explorer les avenues, considérant les pistes d'analyse qu'elles pourraient fournir quant à la propension de la FLAC à reproduire les rapports sociaux⁵¹.

Par ailleurs, cette transformation de la composition des mobilisations s'accompagne d'un certain détachement entre les espaces de partenariats — les structures décisionnelles — et les destinataires des interventions. Cela a été observé dans le cadre de référence de Québec en Forme où les partenaires sont incités à adopter une structure d'organisation plus axée sur la représentation que sur la délégation. Afin d'assurer le bon fonctionnement de la démarche, les personnes représentantes des groupes devraient avoir les pouvoirs de déterminer et d'adopter des propositions avec d'autres partenaires. Une « absence de marge de manœuvre donnée aux acteurs locaux par leur organisation » ferait « obstacle » aux processus de mobilisation des communautés (Québec en Forme, 2011, p. 15). De ce fait, il semble que la finalité de la mobilisation de type partenariale de Québec en Forme subordonne les intérêts et les objectifs des partenaires à ceux de la table, qui fait office de structure représentative. Or, un processus de mobilisation sans cet « obstacle » risque de négliger l'importance de l'aval et l'implication des groupes et des personnes qui y sont représentés. Outre de porter atteinte aux structures démocratiques des groupes participants à la concertation, c'est la prétention à l'universalité ou à la neutralité dans la prise en charge des

⁵¹ Plus largement, cela pourrait également confirmer la thèse de Domhoff, Staples et Schneider (2013, p. 7) selon laquelle la constitution du « nous » des élites se fait aux dépens d'une conscience de classe, c'est-à-dire d'une construction d'un « eux » commun.

rapports entre les groupes d'intérêts divers qui masque le caractère politique de tels processus.

En bref, l'encadrement produit par le partenariat, en tant que mécanisme de gestion, peut avoir deux effets repérables. D'abord, la participation au processus opère une recherche de consensus qui masque les différends inhérents aux rapports de pouvoir en présence. Dans le cas contraire, la nature du partenariat n'aurait potentiellement plus lieu d'exister. En canalisant les efforts des groupes – ayant des intérêts divergents — dans les processus de mobilisation, il apparaît que le champ des possibilités se resserre nécessairement autour de propositions plus consensuelles. En ce sens, de la même manière que nous avons conclu la première section de ce chapitre au sujet de l'appel à la participation, ce n'est pas l'aspect collaboratif qui est problématique dans ce cas. C'est, plutôt, l'apparence de neutralité ou l'illusion de consensus qui est apposée à des processus qui orientent ou conditionnent les mobilisations d'après les objectifs et les méthodes de prises en charge néolibérales des tenants de la gouvernance, ici de la FLAC et des PPP. En définissant l'intérêt, les tenants de la gouvernance définissent également son inverse, c'est-à-dire les processus d'exclusion conditionnels à la poursuite de l'objectif de mobilisation. La notion de l'intérêt dans la gouvernance nous permet alors de mettre en lumière ce rapport de pouvoir qui est soutenu en grande partie par la relation de financement entre les PPP et les groupes communautaires. En d'autres mots, la notion de l'intérêt dans la gouvernance rend visible le rôle politique de la gestion des processus qui, dans sa présente expression néolibérale, cherche à favoriser la participation du secteur privé et à transformer les pratiques traditionnelles d'action communautaire.

5.2.4 Conclusion : La gouvernance comme processus de neutralisation du politique

En somme, la deuxième moitié de ce chapitre portant sur la gouvernance du social nous a permis d'y aborder comment celle-ci parvenait à diffuser la rationalité néolibé-

rale dans les sphères théoriques et pratiques de l'action communautaire. En effet, en finançant et en produisant ses discours sur les pratiques et les approches préventives d'après un modèle écosystémique, la FLAC s'engage dans un processus de légitimation de ses propres manières d'intervenir. De fait, cela lui permet d'occuper le champ de la production des connaissances de l'action communautaire qui participe autant à la définition et à l'identification des problèmes sociaux qu'au choix de moyens d'interventions à mettre en place. Ainsi, s'il n'est pas possible de parler de contrôle direct des moyens d'interventions, il semble que la FLAC finance de nombreux canaux qui lui permettraient potentiellement de diffuser son message.

Par ailleurs, au-delà de sa capacité à produire et à partager des connaissances, c'est le « comment faire » ou le modèle de prise en charge proposé qui a retenu notre attention. En ce sens, nos observations, principalement issues des guides de pratiques et des cadres de références, nous permettent de constater une lourde tendance à bureaucratiser et à technocratiser, avec le financement des recherches, le processus d'action communautaire par son abstraction. En codifiant et en découpant l'activité par étapes, la démarche devient prédisposée à la perte de sens pour les intervenants et intervenantes. C'est cette dépolitisation dans l'abstraction des processus que Hibou (2012) associe à la « production de l'indifférence » par la bureaucratisation de la prise en charge du social. En y évacuant son caractère politique, l'activité d'intervention communautaire tend à se détacher du contexte et du vécu. Celle-ci devient alors dépossédée des enjeux conflictuels ou politiques sous-jacents à l'identification, la définition et la prise en charge d'une problématique sociale. L'indifférence produite par la technicisation du social secondarise, voire évacue, du même coup, la capacité de juger des intervenants et des intervenantes et la dimension relationnelle de l'intervention. Ultimement, c'est l'encadrement bureaucratique qui devient la finalité de l'intervention, mettant de côté les considérations qui motivaient au départ sa mise en place.

En ce sens, la gouvernance opère une transformation dans les pratiques de prise en charge de l'action communautaire. En tenant compte de l'intérêt derrière la gouvernance, nous pouvons interroger les réalisations potentielles de telles formes de mobilisation des communautés. En d'autres mots, quels sont les possibles gains reliés à la participation dans de tels processus de gouvernance?

C'est dans cette perspective que nous avons abordé la construction d'une illusion de consensus dans les processus de mobilisation des communautés soutenus ou mis sur pied par Avenir d'enfants, Québec en Forme et Réunir Réussir. Comme nous avons pu le constater, la création de tables partenariales où se rencontrent des partenaires, formellement inégaux, tend plutôt à créer une pression au consensus ou, du moins, l'illusion de celui-ci sur lequel pourront s'appuyer les moyens d'action entrepris par la suite. Or, considérant la direction donnée par les tenants de la gouvernance au processus de mobilisation, le champ des contestations possibles devient limité autour d'un protocole presque entièrement préétabli. Ainsi, malgré le soutien, ou la création, de nouveaux espaces de participation, quels sont le contenu des décisions et les perspectives de changement qui peuvent émaner de ces organisations?

Pour certains groupes d'action communautaire, il semble y avoir un écart important entre le discours de la FLAC et des sociétés de gestion favorisant la participation de ladite société civile et la concrétisation de celle-ci. Pour la FAFMRQ, c'est justement l'impossibilité de participer réellement au débat et de pouvoir influencer les décisions qui ont créé des désaccords avec la Fondation. « [C] e sont rarement les tables régionales elles-mêmes qui sont chargées de gérer l'encadrement des projets », rapporte une intervenante (Desjardins, 2008, p. 3). Selon elle, cela crée une distance grandissante entre l'espace de prise de décision et les premières personnes concernées (*Ibid.*). Cela peut également justifier le sentiment de « sous-traitance » rapporté par des groupes financés par la FLAC, ayant l'impression de devoir concéder leur autonomie d'action (Réseau québécois de l'action communautaire autonome, 2009, cité

dans Bouchard, 2013, p. 12) et de « se conformer aux intérêts » de la Fondation (Du-
charme, 2012, p. 23).

Ainsi, pour reprendre les conclusions de Jouve (2005, p. 325-326),

l'institutionnalisation des procédures de participation (en terme de gouver-
nance) conduit inmanquablement à l'un des paradoxes largement admis limi-
tant considérablement la portée réelle de la démocratie participative quant à la
transformation de l'ordre politique et à la possibilité de remettre en question les
valeurs dominantes : l'obligation pour le public invité à la table des délibéra-
tions de respecter les règles du jeu imposées et fixées par le politique. La maî-
trise des règles du jeu politique résulte d'un long processus de socialisation et
consacre une asymétrie dans la constitution de l'expertise proprement poli-
tique.

Malgré que la participation revête plutôt un caractère consensuel (Karsz, 2008, cité
dans Pelchat, 2010, p. 116), sa réalisation comporte des enjeux plus politiques qu'il
nous a fallu exposer. Ce que la nouvelle philanthropie posait alors comme une solu-
tion pour augmenter la participation de la société civile et démocratiser la gouver-
nance, jusqu'ici largement étatique (Guilhot, 2006, p. 138), éloigne pourtant les pre-
mières personnes concernées des lieux de décision. En appelant les représentants et
les représentantes des groupes communautaires à se rallier à la mission de la table de
concertation, les tenants de la gouvernance participent à l'opérationnalisation d'une
transition entre un modèle de délégation vers une structure de représentation. Pour
une intervenante de la FAFMRQ, cet effritement du processus démocratique des
groupes se produit au profit d'une logique de clientélisme dans le milieu communau-
taire (Gélinas, 2008, p. 9).

De fait, la pression au consensus, renforcée par le rapport de pouvoir rattaché à la
relation de financement, conduit à une impression de discussion sans fin pour les par-
ties prenantes de la mobilisation partenariale. L'action communautaire, opérationnali-
sée par un processus d'abstraction, devient alors dépourvue du caractère politique
inhérent à la prise en charge des problématiques sociales. Ultimement, elle devient
plutôt un vecteur de la rationalité néolibérale en intervenant d'après une définition

particulière du rôle de l'individu et de la prise en charge communautaire, tel qu'exposé en début de chapitre. Pour les groupes, cette limitation de leur capacité à s'organiser politiquement et à se mettre en action conduit, en quelque sorte, à leur neutralisation (Dufour, 2009, p. 5). Du moins, cela mène à la dépolitisation de l'action communautaire qui, historiquement, a servi d'espace propice au développement d'une approche critique et à la mobilisation de contrepouvoirs collectifs.

5.3. Conclusion : La gouvernance néolibérale et le conflit politique

L'aspect pragmatique des défenseurs des méthodes axées sur la gestion des résultats, dont la FLAC fait partie, impose un glissement des processus de mobilisation vers un « piège », tel qu'identifié par Dufour (2009, p. 53). En présentant des arguments en faveur d'un élargissement démocratique, il se trouve que les destinataires des interventions sont mis à distance d'une participation réelle au projet délibératif (*Ibid.*). En effet, la critique de l'intervention et l'apport de ladite société civile en tant que solution d'élargissement de la gouvernance étatique ouvrent des espaces profitables pour les acteurs du secteur privé. Étant légitimés par les différents appels à la participation, tant étatiques que privés, ces derniers se voient également soutenus par diverses mesures d'exception. Tel que nous l'avons observé dans ce chapitre, la mise en place des PPP et des exemptions fiscales font partie des moyens utilisés par l'État néolibéral pour faciliter la marchandisation du secteur public. De ce fait, la FLAC et ses sociétés de gestion deviennent à la fois des produits d'une société néolibérale en restructuration et les promoteurs de telles transformations.

Le discours de la FLAC sur la participation et les instances partenariales investies par les PPP, méritent d'être questionnés du point de vue du gain démocratique. Nous entendons la démocratie comme un mode de vie, de penser et d'agir, comme « la prise en charge collective par les personnes ordinaires de leurs propres affaires » (Graeber, 2005, p. 43). Celle-ci permettrait un espace de délibération préalable à une action combative et massive, un outil d'éducation politique et un vecteur d'émancipation

pour la population. Or, la conception de la mobilisation des communautés et les objectifs d'intervention portés par la FLAC viseraient davantage l'acquisition de compétences favorisant un processus de néolibéralisation du social. Cela se traduit, par exemple, par la promotion de l'autodéveloppement des individus afin qu'ils demeurent ou redeviennent employables dans une société concurrentielle. La « société civile », comprise ici au sens large, incluant les entreprises, les groupes communautaires et les familles, doit alors garantir une meilleure prise en charge de ses propres besoins. Or, en privatisant la prise en charge des problèmes sociaux, tel que le souligne Edwards (2009, p. 77), ce sont également la prise de décision et l'intérêt public qui la sous-tendaient qui sont privatisés.

Ainsi, l'enjeu des espaces de participation de la FLAC se situe autour de la création de véritables espaces publics délibératifs, permettant la conflictualité entre la démocratie et l'élite plutôt que d'un espace de légitimation de l'ordre social. L'imposante présence de la FLAC (ou de ses PPP), tant dans la définition des méthodes d'action communautaire que dans la mise en place de celles-ci, freine l'accession à cette prise en charge collective populaire. L'influence de cette fondation exerce, en partie, une dépossession du vecteur d'émancipation que peut constituer l'action communautaire.

Cela se traduit également dans la pression à la collaboration et au consensus social avec les classes dominantes, minant les possibilités d'analyse plus conflictuelles et politiques du social. Dans ces circonstances, cela nous permet de considérer la gouvernance et ses techniques comme « de toutes nouvelles formes de contrôle social » (Dufour, 2009, p. 41) ou, en d'autres mots, un horizon d'intégration sociale (Jouve, 2005), plutôt que de réels espaces de participation qui permettrait le débat public, démocratique et, donc, politique.

Conclusion

Bien entendu, tout cet argent, ces millions sont alléchants. Mais si cette fondation voulait vraiment jouer les mécènes, elle investirait dans l'éducation sans imposer sa loi, ses conditions, ses activités, ses formateurs, ses heures [...] De cet argent commandité, on ne veut plus. (Proulx, 2008)

La conjoncture des dernières années dans le champ québécois de l'action communautaire a ouvert une porte grandissante aux fondations et aux pratiques philanthropiques. En effet, le contexte du désengagement de l'État dans la prise en charge des problématiques sociales, responsable des conditions de sous-financement chronique des organismes communautaires, a participé à légitimer la présence grandissante des fondations comme bailleurs de fonds. Ces dernières deviennent maintenant quasi incontournables dans le milieu (Bouchard, 2013, p. 7).

Par sa présence significative, la FLAC a le potentiel de réussir l'implantation de son modèle de mobilisation des communautés à l'échelle du Québec. Par exemple, le travail d'Avenir d'enfants représente un peu plus de 300 000 enfants touchés par plus de 2 000 organisations locales dans 128 communautés à travers la province (Brunet, 2014, p. 27-28). En date de juin 2012, Québec en Forme était implanté dans la totalité des régions administratives, à travers 152 regroupements locaux, rassemblant près de 3200 partenaires locaux (Québec en Forme, 2015c). Pour Réunir Réussir, le nombre d'IRC au sujet de la persévérance scolaire des jeunes et de la prévention du décrochage scolaire s'élevait à 130 à travers le Québec au mois de mars 2014 (Réunir Réussir, 2014a). Au terme de ce mémoire, nous savons que ces PPP ne seront pas renouvelés tels quels. Toutefois, l'étude de ces figures d'analyses nous ont tout de même permis d'observer un phénomène de gouvernance néolibérale ou de néolibéralisation du social qui transcenderaient les pratiques de ces PPP.

En ce sens, l'engagement direct des philanthropes dans des secteurs déjà pris en charge par l'État remet inévitablement en cause la portée des politiques et des pratiques gouvernementales (Lambelet, 2014, p. 89), et ce, quoiqu'en disent ses défen-

seurs (Bishop et Green, 2008, p. 268). À la suite de l'analyse documentaire de divers guides de pratiques, de communiqués de presse, de sites Internet et d'autres productions de la FLAC, des sociétés de gestion et de groupes communautaires, nous pouvons identifier en quoi celle-ci agit comme vecteur des idées néolibérales dans les groupes communautaires québécois. La FLAC constitue une illustration d'une « nouvelle gouvernance du social » (Lefèvre et Charbonneau, 2011), ou plutôt, une figure d'influence de la gestion du secteur communautaire dans la « nouvelle gouvernance néolibérale » (Lebel, 2010).

Dans cette perspective, l'objectif de ce mémoire n'était pas de s'en tenir à une critique des actions de la FLAC, qui provoquent des réactions mitigées sur le terrain (Leseman, 2008, p. 11; Bouchard, 2013, p. 47). Nous ne cherchions pas non plus à formuler une critique ferme de cooptation des groupes communautaires par les fondations. Au contraire, les mobilisations des milieux communautaires, syndicaux et féministes démontrent une volonté de résister aux transformations actuelles. Il s'agissait plutôt de situer la présence de la FLAC dans son contexte sociopolitique (Lesemann, 2008, p. 11; Guilhot, 2006). Notre recherche rejoint donc le travail d'autres auteurs et auteures abordant les enjeux liés à la marchandisation de l'action communautaire (Dauvergne et LeBaron, 2014; Lamoureux, 2010)⁵².

Tel que nous l'avons observé, la FLAC est porteuse d'une critique de l'intervention publique et étatique basée sur le « moins d'État, plus de marché ». Celle-ci cherche à réformer les fonctions de l'État vers un rôle de régulation des partenaires intéressés par les questions sociales. Il est donc attitré à faciliter la participation des groupes au climat de concurrence. C'est dans ce contexte que s'inscrit son appel à la participation des acteurs privés et à la mobilisation des communautés, une vision privatisée des démarches de prise en charge des questions sociales.

⁵² Voir aussi l'article de Côté et de Simard (2012) qui aborde l'influence de la culture managériale dans les mouvements syndicaux, féministes, communautaires et nationalistes au Québec.

Sous le couvert de la modification de la gouvernance, c'est l'État, comme dépositaire de l'intérêt public, qui est conduit à disparaître, au profit d'un rôle de régulation des partenaires⁵³. Reprenant les lois du marché, les « formes flexibles de régulation » (Dufour, 2009, p. 49) prennent donc la forme, comme nous l'avons vu, d'allègements fiscaux, pour diminuer la pression sur les acteurs privés, et de PPP comme modes de collaboration entre les intérêts publics et privés. Ce « processus de reterritorialisation politique » constitue donc une transition de la prise en charge du social, de l'État vers les communautés (Jouve, 2005, p. 330)⁵⁴. La FLAC est un élément clé de ce processus menant à la réorganisation des services sociaux et de l'action communautaire au Québec.

Parallèlement à cette adaptation de la gouvernance publique aux forces du marché (Denault, 2013, p. 152-153), les attentes se modifient également pour le « citoyen » de ladite société civile. Celui-ci est dorénavant perçu comme « une force montante » (*Ibid.*, p. 33) qui retrouverait du pouvoir par la réappropriation de la gouvernance. La valorisation du sujet citoyen, employable et responsable, à travers la promotion de l'autonomie ou de l'*empowerment*, s'appuie sur sa capacité de répondre à ses propres besoins en tant qu'individu (*Ibid.*, p. 32). L'aspect social et communautaire de cette responsabilité collective de prise en charge des questions sociales devient du même

⁵³ Peu d'écrits nous permettent d'approfondir l'analyse historique et comparative entre le keynésianisme et le néolibéralisme, une opération qui semble pourtant nécessaire pour la formulation d'une critique cohérente et plus complète sur la gouvernance. Nous posons l'hypothèse que la transformation du rôle de l'État néolibéral, plutôt que de constituer une rupture complète par rapport au modèle providentialiste, se pose également en continuité d'une bureaucratisation des modèles de prise en charge. Cette considération permettrait, potentiellement, d'examiner plus attentivement les enjeux des pouvoirs entre les groupes dominants et dominés sous-jacents à la définition de l'intérêt public et des politiques sociales. L'analyse de Poulantzas (1978, cité dans Escalona, 2013) permet d'aborder la reproduction des rapports sociaux et économiques au sein de l'État keynésien. Autrement, une forte proportion des ouvrages étudiés laissent croire à un passé providentialiste au service du bien commun et des dominés, nous laissant un peu perplexe.

⁵⁴ D'ailleurs, aux termes de cette restructuration, il serait intéressant d'examiner le positionnement des « institutions intermédiaires » traditionnelles — notamment de la famille — qui ont pour fonction de réguler le quotidien des individus. Ces institutions « jouent le rôle de tampon, elles médiatisent les rapports entre les individus et les groupes à la base et les institutions qui coordonnent, centralisent les procès de la régulation à d'autres niveaux » (Laurin-Frenette, 1999, p. 8-9).

coup privatisé (Ilcan et Lacey, 2011, p. 49 et 181). En quelque sorte, cela se traduit par l'imposition de la logique entrepreneuriale sur les individus destinataires des interventions et des groupes qui les accompagnent (Ilcan et Lacey, 2011, p. 73). Dans les termes de la FLAC et des partenariats FLAC-État, cela se cristallise autour de diverses thématiques, comme la valorisation de la parentalité et la prévention précoce, l'adoption de saines habitudes de vie et la persévérance scolaire. Ces champs d'intervention définiraient la lutte à la pauvreté à laquelle la FLAC et ses partenariats adhèrent. Ces attentes se reflètent également envers les groupes communautaires qui travaillent autour de ces mêmes thématiques et qui constituent des maillons importants de la construction de l'intervention communautaire.

Malgré la « spécificité » reconnue du tiers secteur québécois (Laforest, 2011), le projet mis de l'avant par les acteurs québécois de la nouvelle philanthropie n'est pas isolé. Au contraire, celui-ci est également porté par un ensemble d'organisations et d'institutions transnationales. En effet, nous pouvons observer une « convergence des raisonnements » portés par plusieurs organismes gouvernementaux, instances internationales et grandes fondations privées (Lesemann, 2008, p. 6). Cette « vision intégrée » articule un ensemble d'éléments repérables dans les discours de la FLAC. Sous prétexte que l'intervention étatique ne serait pas suffisamment efficace, le recours aux logiques du marché deviendrait la solution pour assurer son renouvellement. Le privé, tant celui du monde des affaires que le secteur communautaire bureaucratisé (*Ibid.*), remplacerait l'État providentiel découlant du compromis keynésiano-fordiste. Puisque cette stratégie diminuerait les dépenses publiques et interviendrait plutôt sur l'adaptabilité des individus au contexte concurrentiel, ce modèle de gouvernance marchande du social deviendrait rentable économiquement (Ilcan et Lacey, 2011, p. 63). Il permettrait ainsi d'augmenter rapidement la croissance économique, notamment en stabilisant le marché et en favorisant un climat d'investissement (Banque mondiale, 2005, citée dans *Ibid.*, p. 52).

En ce sens, si la FLAC est porteuse de ce projet de gouvernance néolibérale du social, il est indéniable qu'elle n'intervient pas de façon isolée. Au contraire, même l'État est devenu un point de convergence de ces impératifs de la rationalité gestionnaire dans ses dernières réformes (Lesemann, 2011). Après tout, faut-il le rappeler, Avenir d'enfants, Québec en Forme et Réunir Réussir ne sont pas uniquement des fonds privés, mais sont aussi composés d'investissements du gouvernement provincial dont l'accès devient conditionnel à l'adhésion aux programmes (Bouchard, 2013, p. 13). Tel que souligné par Hilary Pearson de PFC (Bourdon, s.d.), la mise en place des PPP relève tout de même des parlementaires qui ont adopté de telles lois. Pour Monique Pauzé du Syndicat de l'enseignement de Champlain (Lessard, 2009), les actions de l'État en éducation ont opéré une plus large « mise en scène » de légitimation du privé dans ce secteur. Ainsi, cette situation nous oblige à considérer la FLAC comme une manifestation d'une transition plus large en faveur du libre marché et d'un dictat grandissant du privé sur le public.

C'est pourquoi les frontières entre le public et le privé, devenues de plus en plus poreuses, permettent des échanges jusqu'alors improbables entre les deux sphères⁵⁵. D'un côté, nous assistons à une « publicisation du privé », notamment dans son discours, et de l'autre, le secteur public se voit géré par les impératifs du marché et de la concurrence (Lebel, 2010, p. 129). Par ailleurs, ce sont aussi les acteurs et les actrices de ces milieux qui deviennent plus mobiles⁵⁶. Les idées néolibérales, sous le véhicule de la gouvernance, parviennent donc à s'y introduire, en tant que rationalité technique

⁵⁵ Il aurait été intéressant d'étudier le cas des fondations communautaires et des fondations publiques, particulièrement sur ce sujet. L'aspect hybride de leurs modèles, à la fois soumis à l'opinion publique, par exemple pour les collectes de fonds, et opérés par une structure décisionnelle s'apparentant aux organisations du secteur privé, semble peu documenté dans les écrits que nous avons parcourus.

⁵⁶ C'est le cas par exemple de Marie-Claire Rouleau, directrice générale d'Avenir d'enfants depuis le 3 juin 2013, « ancienne gestionnaire dans les secteurs publics, privé, francophone et anglophone ». Par le passé, elle a notamment occupé un poste de directrice générale adjointe à la Commission scolaire des Affluents dans Lanaudière puis de répondante régionale pour le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (FLAC, 2013c).

et apolitique. La gouvernance vient alors « dompter un secteur public trop conscient de son rôle démocratique et conquérir des marchés nouveaux en son sein même » (Goulet, Hébert, Verbauwheide, 2014, p. 112). Autrement dit, sa présence dans le secteur public détruit la notion même de l'intérêt public (Denault, 2013; Goulet, Hébert, Verbauwheide, 2014). Si plusieurs l'avaient observé avec la NGP (Fortier, 2010; Martin et Ouellet, 2011; Lebel, 2010, p. 125), la FLAC, en tant que promoteur d'une nouvelle gouvernance, semble jouer un rôle similaire de vecteur dans l'action communautaire. En effet, ses processus et techniques, malgré leurs apparences de neutralité politique, ne sont pas anodins et prennent en charge une part importante des pratiques au nom de l'efficacité et de l'efficience.

Dans ce contexte, la privatisation et la technicisation de l'action communautaire, et par extension sa dépolitisation, réactualisent l'enjeu historique de l'autonomie des groupes. Pour plusieurs auteurs et auteures, la transformation du rôle du communautaire plus contractualisé laisse moins de place pour des groupes qui cherchent à faire autrement. En effet, l'autonomie de l'action communautaire et de ses destinataires fait à nouveau face à un enjeu de taille — parmi plusieurs autres —, celui de l'uniformisation. Tel que l'a soulevé Ducharme (2012, p. 23), à long terme, c'est l'homogénéisation des pratiques et des analyses sur le social qui est en cause dans cette transformation du portrait de l'action communautaire. De fait, si les conditions de financement à la pièce, ou par projet, des organismes communautaires favorisent des pratiques partenariales comme celles soutenues par Avenir d'enfants, Québec en Forme et Réunir Réussir, il faut bien envisager l'étranglement d'autres pratiques plus combattives ou conflictuelles, qui sortent du cadre de la collaboration et du consensus⁵⁷.

⁵⁷ Bouchard (2013, Annexe 10) rapporte d'ailleurs que les « approches curatives » proposées par la FLAC nuisent au développement d'« une vision critique de la transformation sociale de la société ».

Évidemment, le processus d'uniformisation des pratiques ne permet pas non plus de résoudre les critiques adressées à la nouvelle philanthropie, bien au contraire. Dans notre problématique (chapitre 1), nous les avons résumées en trois catégories soit, 1) La critique du positivisme; 2) La mise en place du marché du don; 3) Le manque de légitimité démocratique des philanthropes. Notre étude des guides de pratiques de la FLAC nous laisse entrevoir l'augmentation de l'utilisation d'analyses positivistes des problèmes sociaux en action communautaire. Selon une travailleuse du milieu, l'intervention d'Avenir d'enfants dans le secteur de la petite enfance révèle plutôt une « vision très étroite et normative de ce qu'est être un "bon parent" » en plus de resserrer l'offre des ressources à disposition pour les parents (Gélinas, 2008, p. 10). Limitant les voies d'implications pour ces derniers, cela restreint également les possibilités de reconnaissance « dans leur pluralité et [la valorisation] dans leur expérience » (*Ibid.*).

Sur le deuxième point, l'uniformisation des pratiques risque également d'engager une plus large compétition sur le marché du don, considérant la vulnérabilité dans laquelle les organismes doivent se placer lorsque ceux-ci sont financés par projet. Il est donc envisageable que les pratiques qui correspondent aux critères des gestionnaires et des bailleurs de fonds soient les seules « finançables ». Ces organismes se retrouveront grandement affectés par l'incapacité des évaluations standardisée sur l'impact et l'efficience à véritablement saisir l'importance et la pertinence sociale d'une intervention par rapport à une autre (Edwards, 2009, p. 79-80). En ce sens, la logique de la concurrence encouragée par les capitalistes de la philanthropie ne représente pas une marque d'efficacité, mais plutôt un nouveau visage du darwinisme social. Cette mise en concurrence des groupes communautaires néglige la part de solidarité et de collectivisme propres à l'action collective et nécessaires aux changements sociaux (*Ibid.*, p. 68). Ultimement, cela nous amène à anticiper la fin de certaines activités, et même, de certains organismes communautaires, qui dérogent des pratiques uniformisées et

qui soutiennent des analyses politisées de l'identification et de la prise en charge des problèmes sociaux.

Enfin, la prise en charge du social, modélisée par l'incitation au partenariat et la collaboration avec le secteur privé, risque également d'augmenter les tensions liées au manque de légitimité du secteur marchand dans le communautaire. Cela peut aussi nuire aux potentiels démocratiques des organismes communautaires qui offrent des espaces d'expérimentation du politique. Tel que suggéré par Ducharme (2012, p. 24), la pression imposée par les bailleurs de fonds et l'adoption de la logique des *best practices* et des données probantes développe plutôt une attitude plus directive d'expertise auprès des destinataires des interventions. Sans poser la logique top-down de la nouvelle philanthropie comme la seule responsable des lacunes démocratiques dans les groupes — nous en avons glissé un mot à la section 2.2.2.2 —, celle-ci peut pérenniser cette dynamique en normalisant, en quelque sorte, une approche d'intégration plus directive. Ultimement, ces éléments peuvent provoquer une mise à distance entre les premières personnes concernées par les enjeux du communautaire et les permanences ou les instances décisionnelles des groupes⁵⁸. À terme, la bureaucratisation, comme le souligne Hibou (2012), mène à la production de l'indifférence chez les intervenants et les intervenantes, et même chez les bailleurs de fonds, qui posent uniquement un regard gestionnaire sur les problématiques sociales. En exécutant la technicisation du social, non seulement ils et elles se détachent du vécu des premières personnes concernées, mais c'est aussi leur capacité de juger des situations qui est supprimée⁵⁹.

⁵⁸ Cette mise à distance mérite d'autant plus notre attention, puisqu'elle serait renforcée par la fragmentation de la vie collective inhérente à la société capitaliste (Ferguson, 1984, p. 103).

⁵⁹ Nous croyons que les écrits féministes entourant le travail du *care* et l'intervention communautaire auraient pu apporter un éclairage plus complet sur cet aspect, notamment en ce qui a trait aux modes de prises de décisions internes et à la relation d'intervention à proprement parler.

Par ailleurs, au-delà de l'homogénéisation de l'action communautaire, l'aspect plutôt dépolitisé de la collaboration et du consensus à tout prix dans le partenariat pose problème pour certains groupes, ici comme à l'échelle internationale (Campbell, Hatcher, Messabe Moluh, 2005, p. 185-186; Ilcan et Lacey, 2011, p. 177). Comme le souligne Denault (2013, p. 125), la démarche partenariale, en tant que technique de gouvernance, se rapporte à « un acte de légitimation d'acteurs qui s'arrogent un pouvoir de décision sur ce qu'il advient du bien commun et des affaires publiques ». En positionnant notre analyse davantage dans le modèle de l'action sociale, le conflit entre les classes qui détiennent le pouvoir et celles qui en sont dépossédées est incontournable. Ainsi, par l'action collective, l'objectif des démarches de mobilisation devrait permettre à ces dernières de s'organiser et de renverser les rapports de force en présence (Shragge, 2007, p. 187). Les délibérations dans le partenariat, en plus d'échouer à porter les aspirations politiques des parties prenantes à la participation, ne permettent pas nécessairement d'ouvrir les espaces de délibération prérequis à un élargissement démocratique. Au contraire, celles-ci ont plutôt tendance à légitimer et à accentuer le rapport préexistant entre les parties impliquées (Denault, 2013, p. 125-127; Jouve, 2005, p. 336; Campbell, Hatcher, Messabe Moluh, 2005, p. 185-186). Il s'agit, d'ailleurs, d'un danger important de la gouvernance, celui d'éduquer à une fausse participation de la « société civile », alors que le modèle ne propose qu'une reproduction des rapports sociaux. D'après Ilcan et Lacey (2011, p. 179), le partenariat en contexte de lutte à la pauvreté renforce les relations hiérarchiques entre les partenaires, soit entre les pauvres ou les groupes les représentants et les autres parties prenantes. Ces prémisses remettent alors en question les possibilités d'actions pour les premières personnes concernées par l'action communautaire. Comment peuvent-elles se prendre radicalement en charge et « s'organiser pour défendre leurs intérêts et ceux de leur collectivité » (Lamoureux, Mayer, Panet-Raymond, 1984, p. 11)? Comment peuvent-elles se sortir d'un horizon d'intégration au système de concurrence du marché (Shragge, 2007)? Les groupes peuvent-ils daigner négocier « l'impossible » de la liberté, pour reprendre l'expression de Laurin-Frenette (1997) à propos de

l'étatisation du mouvement des femmes? Autrement dit, comment serait-il envisageable de faire la preuve et de dénoncer politiquement les rapports de pouvoir tout en maintenant la concertation avec les sphères qui les cristallisent? Nous avons l'intuition que les groupes dominés ne peuvent se libérer qu'en étant autonomes dans leurs moyens d'action.

En somme, en définissant le néolibéralisme comme l'imposition des lois du marché hors du champ traditionnellement économique, nous pouvons étudier les autres avenues de diffusion de cette rationalité. En ce sens, comme nous l'avons vu (chapitre 5), le financement de production académique s'avère être également un de champ d'activité de la FLAC et de ses partenariats, à la manière d'autres acteurs de la nouvelle philanthropie. En fait, le travail philanthropique contemporain serait moins celui de la mise en place d'institutions⁶⁰, mais plus celui du financement de programmes d'intervention ou de recherche permettant la documentation et le développement des connaissances sur la pratique de la philanthropie (Lambelet, 2014, p. 19). En ce sens, notre présentation non exhaustive des recherches financées et diffusées par la FLAC et Avenir d'enfants engendre tout de même certaines questions au sujet de la mission de la recherche universitaire. Plus encore, nous ne voyons pas en quoi le milieu académique serait perméable aux risques d'uniformisation, tant dans la définition des enjeux que dans la documentation des pratiques, tels que soulevés précédemment.

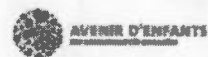
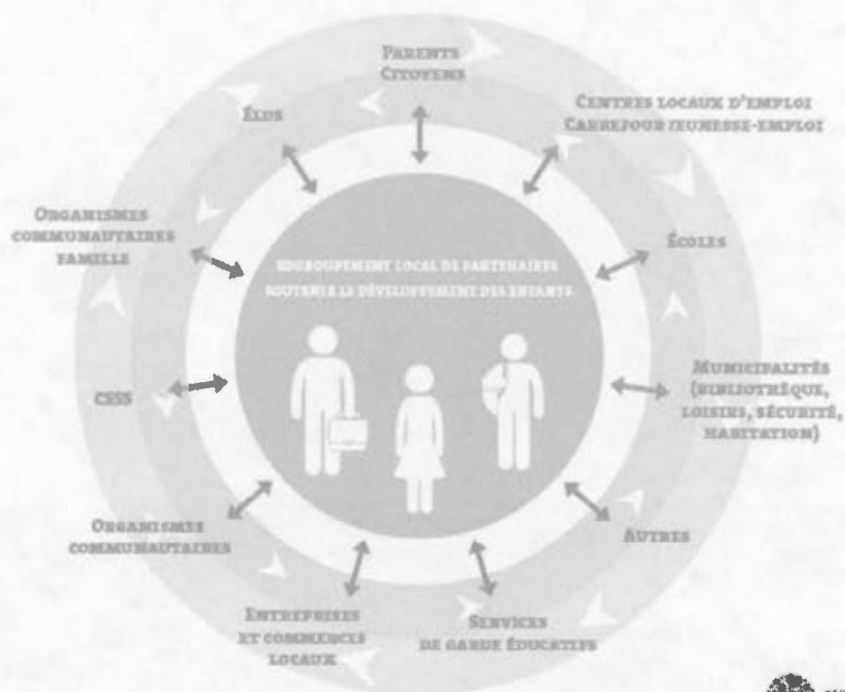
Ainsi, malgré que le financement privé apparaisse intéressant pour pallier des conditions difficiles de financement — en plus d'une compétition pour les fonds qui semble de plus en plus féroce —, nous prive-t-il d'un élargissement des champs des possibles à plus long terme? Autrement dit, y aurait-il des leçons à tirer sur la force « canalisante » (Jenkins, 1998) ou d'influence qui s'exerce sur l'identification des

⁶⁰ Les fondations Carnegie et Rockefeller ont été particulièrement actives dans la mise sur pied d'universités et des grandes institutions de recherche. Pour l'anecdote, les fonds de Carnegie auraient permis de construire plus de 2 509 bibliothèques à l'échelle de la planète, dont 1 681 aux États-Unis (Fleishman, 2009, p. 101).

problématiques et des méthodes d'intervention par les fondations dans les milieux communautaires? En remettant en cause la possibilité de l'action communautaire de s'ériger en voix d'opposition et de conflit, serait-il possible d'envisager de tels enjeux dynamiques au sein de la communauté scientifique?

Annexe A

Composition d'un regroupement local de partenaires :



Source : Avenir d'enfants, s.d.

Annexe B

Outil 2 : Objectifs par rencontre et outils



OUTIL 2 Objectifs par rencontre et outils

Cet outil propose un survol des différents éléments à prendre en compte au moment de la planification des rencontres du regroupement. Il est utile à la préparation de la démarche et à la réalisation de chacune des étapes.

Une des conditions essentielles à la réussite de la démarche partenariale écosystémique réside dans la planification et l'organisation de l'animation pour chacune des rencontres afin de favoriser l'atteinte des objectifs visés pour chacune d'elles.

ÉTAPES	RENCONTRES	OBJECTIFS	OUTILS
INTENTION	Rencontre 1	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Explorer ou revoir la démarche écosystémique. ▶ Planifier l'ensemble de la démarche et l'analyse de la situation. ▶ Se donner des règles de fonctionnement. 	Outil 1 - Synthèse de la démarche partenariale écosystémique Outil 2 - Objectifs par rencontre et outils
	Rencontres 2-3	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Présenter les données qualitatives et quantitatives des organisations. ▶ Analyser les données qualitatives et quantitatives. ▶ Relever les constats qui émergent. ▶ Présenter une synthèse des facteurs de protection. ▶ Présenter les outils pour recueillir les données relatives à l'analyse de l'offre de services et à l'intervention des organismes de la communauté sur les facteurs de protection. 	Outil 3 - Tableau synthèse des facteurs de protection liés à une entrée scolaire réussie Outil 4 - Fiches descriptives des facteurs de protection Outil 5 - Nos observations, nos constats Outil 6 - Analyse de l'offre de services des organismes de la communauté Outil 7 - Analyse de l'intervention des organismes de la communauté sur les facteurs de protection
ÉTAT DE SITUATION ET ANALYSE	Rencontres 4-5	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Analyser les données sur l'offre de services et les facteurs de protection. ▶ Relever les constats qui émergent. ▶ Choisir les constats prioritaires tirés des trois analyses. ▶ Sélectionner les facteurs de protection associés aux systèmes. ▶ Définir les objectifs. 	Outil 8 - Nos priorités



OUTIL 2 Objectifs par rencontre et outils (suite)

ÉTAPES	RENCONTRES	OBJECTIFS	OUTILS
PLANIFICATION	Rencontres subséquentes NB : Le nombre de rencontres dépend du nombre de facteurs de protection sur lesquels le regroupement a choisi d'intervenir	<ul style="list-style-type: none"> ► Déterminer une transformation souhaitée par système (enfant, famille, communauté) pour chacun des objectifs déterminés. ► Déterminer les indicateurs et les cibles. ► Sélectionner les outils de suivi et d'évaluation. ► Choisir les actions à mettre en œuvre pour chaque transformation souhaitée. ► Identifier les responsables et les partenaires de chaque transformation et action. ► Remplir les éléments descriptifs des actions (contenu, échéancier, budget, etc.). ► Déterminer les ressources humaines, matérielles et financières utiles à la réalisation de l'action ainsi que les bailleurs de fonds à interpeller, lorsque nécessaire. ► Établir un échéancier de suivi. 	Outil 9 - Plan d'action concerté Outil 10 - Vue d'ensemble du plan d'action



OUTIL 2 Objectifs par rencontre et outils (suite)

ÉTAPES	RENCONTRES	OBJECTIFS	OUTILS
MISE EN ŒUVRE	Rencontres régulières au cours de l'année	<ul style="list-style-type: none"> ► Faire le suivi du plan d'action. ► Apporter les ajustements nécessaires aux actions en cours de réalisation si requis. ► Rédiger un plan de communication pour la diffusion du plan d'action partenarial. 	Outil 10 - Vue d'ensemble du plan d'action Outil 11 - Suivi de la mise en œuvre de l'action
ÉVALUATION ET APPRENTISSAGE	Rencontres régulières au cours de l'année NB : Prévoir une rencontre spécifique pour l'évaluation du fonctionnement du regroupement	<ul style="list-style-type: none"> ► Présenter les résultats recueillis par les partenaires. ► Décider du maintien, de l'adaptation ou de l'abandon des actions mises en œuvre sur la base de ces résultats. ► Questionner au besoin la pertinence des transformations souhaitées, des facteurs de protection ou des objectifs. ► Les ajuster si nécessaire. ► Évaluer le fonctionnement du regroupement. 	Outil 10 - Vue d'ensemble du plan d'action Outil 11 - Suivi de la mise en œuvre de l'action Outil 12 - Suivi et évaluation de la transformation souhaitée Outil 13 - Outil diagnostique de l'action en partenariat

Annexe C

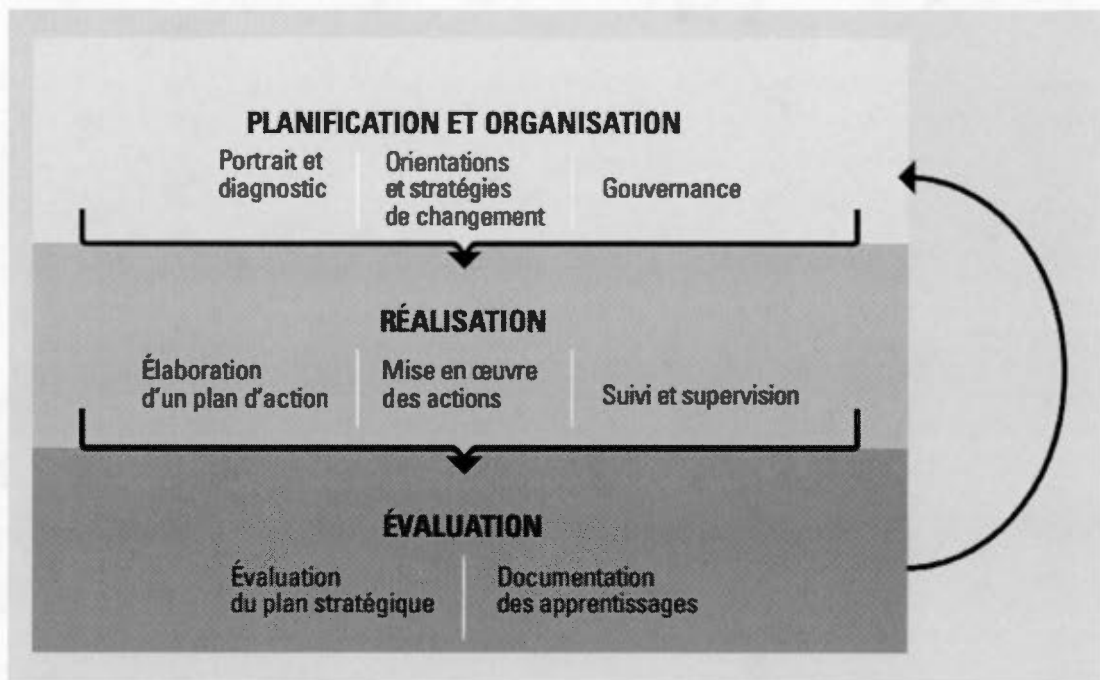
Conditions gagnantes proposées par Québec en Forme :

- ① **Mobiliser** les acteurs clés et les décideurs concernés qui ont à la fois les compétences et la capacité d'agir pour susciter, de façon concertée, des changements durables dans leur communauté.
- ② Réaliser un **portrait** de la situation et établir un **diagnostic** dans une perspective de développement global du jeune, et les partager avec leur communauté.
- ③ Se doter d'un **plan multistratégique** et de plans d'action qui :
 - a. contribuent à atteindre plusieurs des objectifs visés,
 - b. permettent de mobiliser les acteurs de la communauté,
 - c. contribuent à modifier les environnements et à transformer la norme sociale,
 - d. visent plusieurs des changements souhaités dans les différents milieux de vie des jeunes,
 - e. ont une visée populationnelle, accompagnée d'une approche ciblée pour les milieux défavorisés,
 - f. entraînent un maximum d'effets pour un minimum de coûts (pérennité des changements et efficience).
- ④ **Utiliser** collectivement et **partager les données**, les **outils de connaissances** et les leviers proposés par les partenaires nationaux et régionaux, ou par Québec en Forme.
- ⑤ **Élaborer leurs plans**¹⁴ en collaboration avec les acteurs de la communauté et de la région, de façon à ce qu'ils soient **complémentaires** aux plans, politiques et mesures de ces derniers.
- ⑥ Avoir développé une **culture** évaluative et mis en place des mécanismes d'**évaluation** permettant d'apporter les ajustements nécessaires à l'amélioration de leurs plans.
- ⑦ Partager leur **vision du changement durable** avec les acteurs de leur communauté.

Source : Québec en Forme, 2013, p. 10.

Annexe D

Étapes du processus de mobilisation :



Source : Québec en Forme, 2011, p. 10.

Références

Sources primaires

- Association francophone pour le savoir (ACFAS). (2012). *Colloque 662 — Logiques, trajectoires et processus d'engagement dans la vie quotidienne*. Récupéré le 8 novembre 2014 de <http://www.acfas.ca/evenements/congres/programme/80/600/662/c>
- Avenir d'enfants et Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ). (2013). *Démarche partenariale écosystémique : Guide d'implantation*. Montréal : Avenir d'enfants. Récupéré le 20 janvier 2014 de http://www.avenirdenfans.org/media/161325/guide_implantation_2013.pdf
- Avenir d'enfants. (2010, 16 décembre). *Avenir d'enfants soutient cinq nouvelles communautés locales et sept nouveaux projets de transfert de connaissances*. [Communiqué]. Récupéré le 13 octobre 2014 de http://fondationchagnon.org/media/4070/Comm_12-10-VF.pdf
- Avenir d'enfants. (2014a). *Démarche partenariale écosystémique : Guide à l'intention des regroupements locaux de partenaires*. Montréal : Avenir d'enfants. Récupéré le 13 octobre 2014 de http://www.avenirdenfans.org/media/192307/guide_web-ecosystemie_AE_final.pdf
- Avenir d'enfants. (2014b). *Conférence d'Avenir d'enfants au 82e congrès de l'ACFAS*. Récupéré le 8 novembre 2014 de <http://www.avenirdenfans.org/actualites/2014/la-demarche-partenariale-ecosystemique-miser-sur-des-facteurs-de-protection-centres-sur-l-enfant-sa-famille-et-sa-communaute.aspx>
- Avenir d'enfants. (2015). *Composition du conseil d'administration*. Récupéré le 15 juin 2015 de <http://www.avenirdenfans.org/a-propos/conseil.aspx>
- Avenir d'enfants. [s.d.]. *Composition d'un regroupement local de partenaires*. Récupéré le 21 juin 2015 de <http://www.avenirdenfans.org/media/251071/rlp-structure.jpg>
- Bayard, C. (2013). *Avenir d'enfants et le passage vers l'écosystème : Accompagner les communautés et favoriser le développement des enfants de moins de 5 ans*. Récupéré le 11 novembre 2014 de http://www.avenirdenfans.org/media/153308/article_e%CC%81cosyste%CC%81mie_01112013.pdf
- Bourdon, M.-C. [s.d.]. Les PPP sociaux : Soutien essentiel ou mal nécessaire?. *Revue RND*. Récupéré le 5 février 2014 de

http://www.frontnb.ca/Document/PPP_sociaux.pdf

- Brunet, L. (2014). Apprendre à danser le tango sur un fil de fer : Agir selon une approche d'impact collectif. *The Philanthropist*, 26(1), 21-33. Récupéré le 9 juillet 2014 de <http://thephilanthropist.ca/index.php/phil/article/view/989>
- Cauchy, C. (2009). La dictature de la charité? *Le Devoir*. Récupéré le 10 janvier 2014 de <http://www.ledevoir.com/politique/quebec/251834/la-dictature-de-la-charite>
- Centre d'études et de recherche en intervention familiale (CÉRIF). (2012, 22 février). *Avenir d'enfants soutient l'Initiative Amis des pères dans 4 territoires au Québec*. [Communiqué]. Récupéré le 26 janvier 2015 de <http://cerif.uqo.ca/fr/archives-communique%C3%A9s-de-presse-2012>
- Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM). (2008, 24 janvier). *Le Centre des naissances du CHUM devient un centre d'excellence en promotion de la santé*. [Communiqué]. Récupéré le 10 janvier 2014 de <http://www.chumontreal.qc.ca/salle-de-presse/medias/communiqués/le-centre-des-naissances-du-chum-devient-un-centre-d-excellence>
- Chagnon, C. (2014). *Allier l'économie et le social pour prévenir la pauvreté*. [Allocation]. Chambre de commerce et d'industrie de Québec. Québec, 12 mai 2014. Récupéré le 26 juin 2014 de <http://www.fondationchagnon.org/fr/actualites/2014/allier-leconomique-et-le-social-pour-prevenir-la-pauvrete--allocation-de-c-chagnon.aspx>
- Chaire d'enseignement Lucie et André Chagnon sur l'approche intégrée en prévention (CELAC). (2014). *Mission*. Récupéré le 10 mars 2015 de <http://www.celac.umontreal.ca/frFR/Accueil/Mission.aspx>
- Coalition des tables régionales des organismes communautaires (CTROC) et Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles. (2015). *Pour un meilleur Programme de soutien des organismes communautaires*. Récupéré le 20 novembre 2013 de <http://jesoutienslecommunautaire.org>
- Coalition non aux « PPP sociaux ». (2014). *Les PPP sociaux*. Récupéré le 4 mars 2014 de <http://www.rocfm.org/public/dossier-ppp-sociaux.html>
- Communagir. [s.d.]. *Le processus de mobilisation. Réseau des IRC/Réunir Réussir/Communagir*. Récupéré le 15 mars 2015 de <http://www.reunirreussir.org/media/8259/document-8-pages-final-print.pdf>
- Confédération des syndicats nationaux (CSN). (2013). *La Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC) : partenaire du gouvernement québécois dans le champ social*. [Rapport]. Québec : CSN — Services des relations du travail.
- Cousineau, S. (2002, 3 mai). Du tofu et de la charité. *La Presse*, p.D4
- Daoust-Boisvert, A. (2014, 16 décembre). Sous-traitance : Le milieu communautaire

- outré de la solution Leitão. *Le Devoir*. Récupéré le 3 mars 2015 de <http://www.ledevoir.com/societe/sante/422375/sous-traitance-le-milieu-communautaire-outre-de-la-solution-leitao>
- Desjardins, L. (2008). Qu'est-ce qu'il y a au fond des fonds? *Bulletin de liaison de la Fédération des associations de familles monoparentales et recomposées du Québec (FAFMQRQ)*, 33(2), 3-4. Récupéré le 17 février 2013 de <http://www.fafmrq.org/wp-content/uploads/2014/04/332BulOct2008.pdf>
- Fédération autonome de l'enseignement (FAE) et Table ronde des organismes volontaires d'éducation populaire de l'Outaouais (TROVEPO). (2009, août). *Mieux comprendre l'affaiblissement des services publics : Quand les fondations privées ébranlent les fondations de l'édifice social*. Récupéré le 17 février 2013 de <http://www.socialrightscura.ca/documents/publications/greason/fondations-fae-trovepo.pdf>
- Fédération des associations de familles monoparentales et reconstituées du Québec (FAFMQRQ). (2009). *Fonds publics/privés et politiques sociales : Quels enjeux pour les familles et les communautés?* [Document PDF]. Mémoire présenté à la Commission des affaires sociales dans le cadre des consultations particulières sur le Projet de loi no 7 — Loi instituant le fonds pour le développement des jeunes enfants. Montréal : l'auteur. Récupéré le 17 février 2013 de <http://www.fafmrq.org/publications/fonds-publicsprivés-et-politiques-sociales-quels-enjeux-pour-les-familles-et-les-communautés-avril-2009/>
- Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC). (2005, novembre). *Mémoire*. [Document PDF]. Déposé aux consultations particulières et auditions publiques sur le projet de loi 124 — Loi sur les services de garde éducatifs à l'enfance. Québec : l'auteur. Récupéré le 17 février 2013 de <http://www.assnat.qc.ca/en/travaux-parlementaires/commissions/CAS/mandats/Mandat-2983/memoires-deposes.html>
- Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC). (2013a). *Qui sommes nous?* Récupéré le 30 mai 2013 de <http://www.fondationchagnon.org/fr/qui-sommes-nous.aspx>
- Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC). (2013b). *Gestion du patrimoine*. Récupéré le 18 juin 2013 de <http://fondationchagnon.org/fr/qui-sommes-nous/gouvernance/gestion-patrimoine.aspx>
- Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC). (2013c, 16 mai). *Nomination de Madame Marie-Claire Rouleau à titre de directrice générale d'Avenir d'enfants*. [Communiqué]. Récupéré le 17 juin 2014 de http://www.fondationchagnon.org/fr/actualites/2013/nomination-marie-claire-rouleau_ae.aspx
- Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC). (2014a). *Foire aux questions*. Récupéré le 18 juin 2014 de <http://fondationchagnon.org/fr/faq.aspx>
- Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC). (2014b). *Que faisons-nous?* Récupéré le

- 15 octobre 2014 de <http://www.fondationchagnon.org/fr/que-faisons-nous.aspx>
- Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC). (2014d). *Le rôle philanthropique de la Fondation*. [Les feuillets sur les orientations de la Fondation Chagnon]. 4. Récupéré le 15 octobre 2014 de http://www.fondationchagnon.org/fr/medias-et-publications/feuille-3_approche_philanthropique.aspx
- Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC). (2014e). *La prévention de la pauvreté par la réussite éducative — Agir tôt et ensemble*. [Les feuillets sur les orientations de la Fondation Chagnon]. 1. Récupéré le 15 octobre 2014 de http://www.fondationchagnon.org/fr/medias-et-publications/feuille-1_prevention_pauvrete_reussite_educative.aspx
- Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC). (2014f). *Naître et grandir*. Récupéré le 30 octobre 2014 de <http://www.fondationchagnon.org/fr/que-faisons-nous/activites-et-outils-de-sensibilisation/naître-et-grandir.aspx>
- Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC). (2014g). *La mobilisation des communautés locales*. [Les feuillets sur les orientations de la Fondation Chagnon]. 2. Récupéré le 15 octobre 2014 de http://www.fondationchagnon.org/fr/medias-et-publications/feuille-2_mobilisation-des-communautés-locales.aspx
- Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC). (2014h). *Gouvernance*. Récupéré le 30 octobre 2014 de <http://www.fondationchagnon.org/fr/qui-sommes-nous/gouvernance.aspx>
- Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC). (2014i). *Québec en Forme pour favoriser un mode de vie physiquement actif et une saine alimentation*. Récupéré le 15 juin 2014 de <http://www.fondationchagnon.org/fr/que-faisons-nous/partenariats/quebec-en-forme-saines-habitudes-vie.aspx>
- Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC). (2014j). *Réunir Réussir (R2) pour la persévérance scolaire*. Récupéré le 8 janvier 2014 de <http://www.fondationchagnon.org/fr/que-faisons-nous/partenariats/reunir-reussir-perseverance-scolaire.aspx>
- Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC). (2015a). *Politique de financement de projets*. Récupéré le 15 janvier 2015 de <http://www.fondationchagnon.org/fr/politique-de-financement.aspx>
- Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC). (2015b). *Ligne du temps*. Récupéré le 15 janvier 2015 de <http://fondationchagnon.org/timeline/index.html>
- Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC). (2015c). *Conseil d'administration, direction et comités*. Récupéré le 15 juin 2015 de <http://fondationchagnon.org/fr/qui-sommes-nous/gouvernance/conseil-administration.aspx>
- Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC). (2014c). *Notre mission : prévenir la pauvreté par la réussite éducative*. Récupéré le 30 octobre 2014 de

<http://www.fondationchagnon.org/fr/qui-sommes-nous/mission-prevenir-pauvrete-reussite-educative.aspx>

Fortin, P., Godbout, L., Chagnon, A. et Boivin, M. (2007, 28 septembre). *Voir plus loin que le bout de son nez : la contribution de l'investissement en prévention au financement de la santé*. [Document PDF]. Québec : Fondation Lucie et André Chagnon. Récupéré le 10 février 2013 de <http://www.fondationchagnon.org/fr/medias-et-publications/publications-de-la-fondation/2007/voir-plus-loin-que-le-bout-de-son-nez.aspx>

Froment, D. (2013, 11 février). *Entrevue avec Sophie Brochu et Claude Chagnon : Le décrochage, ça concerne aussi les gens d'affaires*. [vidéo]. Montréal : Journal les Affaires. Récupéré le 15 octobre 2014 de <http://www.lesaffaires.com/videos/entrevues/le-decrochage-ca-concerne-aussi-les-gens-d-affaires/554042>

Gamble, J. A. A. (2008). *ABC de l'évaluation évolutive*. [Document PDF]. Montréal : Fondation de la famille J. W. McConnell. Récupéré le 10 mars 2013 de <http://www.mcconnellfoundation.ca/assets/Media%20Library/Publications/A%20Developmental%20Evaluation%20Primer%20-%20FR.pdf>

Gélinas, C. (2008). Les projets de mobilisation des communautés ou comment épuiser la ressource. *Bulletin de liaison de la Fédération des associations de familles monoparentales et recomposées du Québec (FAFMRO)*, 33(2), 9-10. Récupéré le 17 février 2013 de <http://www.fafmrq.org/wp-content/uploads/2014/04/332BulOct2008.pdf>

Gouvernement du Québec. (2009, 27 mars). *Stratégie d'action jeunesse 2009-2014 : « L'avenir appartient à la jeunesse québécoise »*. [Communiqué]. Récupéré le 10 mars 2013 de http://www.fondationchagnon.org/media/6888/2009_L_Avenir_appartient_a_la_jeunesse_quebecoise.pdf

Gouvernement du Québec. (2012). *Investir pour l'avenir : Plan d'action gouvernemental de promotion des saines habitudes de vie et de prévention des problèmes reliés au poids*. [Document PDF]. Québec : Ministère de la Santé et des Services sociaux. Récupéré le 17 février 2013 de <http://publications.msss.gouv.qc.ca/acrobat/f/documentation/2012/12-289-08W.pdf>

Grégoire, I. (2009a, 21 septembre). Fondation Lucie et André Chagnon : Un demi-milliard pour les jeunes! *L'actualité*. Récupéré le 20 avril 2014 de <http://www.lactualite.com/lactualite-affaires/fondation-lucie-et-andre-chagnon/>

Grégoire, I. (2009b, 29 septembre). Les nouveaux philanthropes. *L'actualité*. Récupéré le 20 avril 2014 de <http://www.lactualite.com/lactualite-affaires/les-nouveaux-philanthropes/>

- Groupe d'action sur la persévérance et la réussite scolaire au Québec. (2009). *Savoir pour pouvoir : Entreprendre un chantier national pour la persévérance scolaire*. [Document PDF]. Québec : l'auteur. Récupéré 17 mai 2014 de <http://www.bmo.com/bmo/files/images/4/2/Savoirpourpouvoir.pdf>
- Howard, R. [s.d.]. La fondation Chagnon : Faire équipe avec le gouvernement pour promouvoir la santé des enfants. [Document PDF]. Dans *Portraits de fondations engagées*. Récupéré le 4 janvier 2015 de <http://pfc.ca/wp-content/uploads/ggs-chagnon-fr.pdf>
- Infopresse. (2013). *La Fondation Lucie et André Chagnon met le livre à l'honneur*. Récupéré le 15 octobre 2014 de <http://www.infopresse.com/archive/article/42903>
- Initiative Amis des pères au sein des familles (IAP). (2012, 21 février). *Lancement de l'Initiative Amis des pères*. [Communiqué]. Récupéré le 15 février 2015 de http://cerif.uqo.ca/sites/cerif.uqo.ca/files/communiquelancementiap_21fevrier.pdf
- Institut national d'excellence en santé et en services sociaux. (2013). *Mission*. Récupéré le 27 septembre 2013 de <http://www.inesss.qc.ca/index.php?id=79>
- Johnston, P. (2012). *Guide sur les bonnes pratiques d'octroi de dons à l'intention des fondations canadiennes*. [Document PDF]. Montréal : Fondations philanthropiques du Canada. Récupéré le 13 mars 2013 de <http://pfc.ca/wp-content/uploads/pfc-grantmaking-guide-2012-full-fr.pdf>
- Lagacé, F. (2013). *Invitation au colloque Fondations et PPP sociaux : Visages de la privatisation*. Récupéré le 23 janvier 2013 de <http://www.pressegauche.org/spip.php?breve830>
- Lagarde, F. (2014, 9 mai). *Le livre : le meilleur jouet*. [Allocution]. Assemblée générale des membres de l'Association des distributeurs exclusifs de livres en langue française (ADELF). Récupéré le 6 novembre 2014 de <http://www.fondationchagnon.org/fr/actualites/2014/le-livre-le-meilleur-jouet-allocation-f-lagarde-presentee-devant-les-membres-de-ladelf.aspx>
- Lessard, V. (2009). Les enseignants doutent de la Fondation Chagnon. *Le Journal de Saint-Bruno/Saint-Basile*.
- Locas, M.-C. (2014). *Rapport du RIOCM sur le sous-financement des organismes communautaires de Montréal*. Montréal : Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal. Récupéré de <http://www.riocm.ca/wp-content/uploads/2014/11/rapport-riocm-sous-financement-nov2014.pdf>
- McKinsey & Company. (2014a). *Perspectives on Funder - and Family - Owned Businesses*. Récupéré le 28 décembre 2014 de http://www.mckinsey.com/client_service/private_equity/expertise/family_business
- McKinsey & Company. (2014b). *La Fondation Lucie et André Chagnon : Mise sur pied d'une nouvelle fondation de taille*. Récupéré le 28 décembre 2014 de

- <http://www.mckinsey.com/locations/montreal/francais/work/nonprofit/>
- Mercader, É. (2002). *Les médecines alternatives et complémentaires « s'inscrivent » à l'Université Laval*. Récupéré le 10 mars 2015 de <http://www.passeportsante.net/fr/Actualites/Nouvelles/Fiche.aspx?doc=2002020600>
- Ministère de la Famille du Québec. (2009, 11 mars). *Un Fonds de 400 millions de dollars pour des projets au cœur du développement des jeunes enfants en situation de pauvreté*. [Communiqué]. Récupéré le 12 mars 2013 de <http://avenirdenfants.org/salle-de-presse/archives/prevenir-le-decrochage-scolaire.aspx>
- Monette, É. et Thibodeau, H. (2009, 10 février). *La mobilisation contre la mobilisation!* Récupéré le 11 janvier 2015 de <http://cybersolidaires.typepad.com/ameriques/2009/02/la-mobilisation-contre-la-mobilisation.html>
- Morneau, C. (2005). Lancement de la Chaire Lucie et André Chagnon pour l'enseignement de l'approche intégrée en prévention. *Liaison*, 50. Récupéré le 10 mars 2015 de http://www.usherbrooke.ca/liaison_vol40/n06/a_chagnon.html
- Pearson, K. A. (2006). *Accélérer notre impact : philanthropie, innovation et changement social*. [Document PDF]. Montréal : Fondation de la famille J.W. McConnell. Récupéré le 4 avril 2013 de <http://www.mcconnellfoundation.ca/assets/Media%20Library/Publications/Acceler%20notre%20impact.pdf>
- Poulin-Chartrand, S. (2013). *Ensemble, préparer l'avenir*. [Document PDF]. [s.l.] : Avenir d'enfants. Récupéré le 16 août 2013 de http://www.avenirdenfants.org/media/121019/ensemble_preparer_avenir.pdf
- Proulx, M. (2008, 13 mars). La Fondation Chagnon perturbe nos écoles. *L'Aut'Journal*. Récupéré le 18 janvier 2015 de <http://www.lautjournal.info/default.aspx?page=3&NewsId=686>
- Québec en Forme. (2011). *Cadre de référence : Mobilisation des communautés locales*. [Document PDF]. Trois-Rivières : l'auteur. Récupéré le 19 mai 2014 de http://www.quebecenforme.org/media/109679/cadre_re_ference_mobilisation_communaute_s_locales.pdf
- Québec en Forme. (2013). *Cadre de référence pour l'accompagnement de communautés locales*. [Document PDF]. Trois-Rivières : l'auteur. Récupéré le 19 mai 2014 de http://www.quebecenforme.org/media/204991/qef_cadre_ref_accompagnement_oct_2013.pdf
- Québec en Forme. (2015a). *Composition du conseil d'administration*. Récupéré le 15 juin 2015 de <http://www.quebecenforme.org/a-propos/conseil-d-administration.aspx>
- Québec en Forme. (2015b). *Outils et bonnes idées*. Récupéré le 20 juin 2015 de

<http://www.quebecenforme.org/section-outils.aspx>

Québec en Forme. (2015c). *Ce que Québec en Forme fait pour vous*. Récupéré le 12 juillet 2015 de <http://www.quebecenforme.org/que-faisons-nous.aspx>

Québec. Assemblée nationale. (2009, 24 mars). Consultations particulières sur le projet de loi no 6 — Loi instituant le fonds de soutien aux proches aidants des aînés. *Journal des débats de la Commission des affaires sociales*. 39^{ème} législature, 1^{ère} session, vol. 41, no 2. Récupéré le 14 mai 2014 de <http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/commissions/cas-39-1/journal-debats/CAS-090324.html>

Réunir Réussir. (2013a). *Document de référence : Pour agir efficacement sur les déterminants de la persévérance scolaire et de la réussite éducative*. [Document PDF]. Montréal : l'auteur. Récupéré le 23 mai 2014 de http://www.reunirreussir.org/pdf/doc_reference_determinants.pdf

Réunir Réussir. (2013b). *Fiches pratiques*. [Document PDF]. Récupéré le 15 novembre 2013 de http://www.reunirreussir.org/pdf/doc_fiches_pratiques_determinants.pdf

Réunir Réussir. (2014a). *Les instances régionales de concertation (IRC)*. Récupéré le 5 janvier 2015 de <http://www.reunirreussir.org/r2-en-action/les-irc.aspx>

Réunir Réussir. (2014b). *Mandat, mission et vision*. Récupéré le 5 janvier 2014 de <http://www.reunirreussir.org/nous/mandat.aspx>

Réunir Réussir. (2014c). *Le modèle soutenu par R2*. Récupéré le 13 octobre 2014 de <http://www.reunirreussir.org/r2-en-action/le-modele-r2-volets-et-etapes-en-detail.aspx>

Réunir Réussir. (2014d). *Gestion financière responsable*. Récupéré le 19 avril 2015 de <http://www.reunirreussir.org/r2-en-action/le-modele-r2-moyens-privileges/une-gestion-financiere-responsable.aspx>

Réunir Réussir. (2015a). *Le conseil d'administration*. Récupéré le 15 juin 2015 de <http://www.reunirreussir.org/nous/conseil-d-administration.aspx>

Réunir Réussir. (2015b). *Répertoire d'actions efficaces*. Récupéré le 20 juin 2015 de <http://www.reunirreussir.org/outils-pratiques/repertoire.aspx>

Secrétariat à l'action communautaire autonome du Québec (SACA). (2004). *Cadre de référence en matière d'action communautaire*. [Document PDF]. Québec : Gouvernement du Québec. Récupéré le 20 février 2015 de http://trpocb.typepad.com/files/saca_cadre.pdf

Tomassi, T. (2009, 22 avril). Un partenariat pour le mieux-être des familles. *Le Devoir*. Récupéré le 20 janvier 2015 de <http://www.ledevoir.com/politique/quebec/246865/un-partenariat-pour-le-mieux-etre-des-familles>

Université de Sherbrooke. (2011, 19 mai). *Recherche : Chaires et bourses de recherche nominatives obtenues par les professeurs du département*. [Document PDF]. Récupéré le 4 janvier 2015 de https://www.usherbrooke.ca/dep-medecine-famille/fileadmin/sites/dep-medecine-famille/documents/Bilan_recherche_2009/TblRechSupFinancChaire_A.pdf

Université de Sherbrooke. École de travail social. [s.d.]. *Louise Lemay, professeure titulaire*. Récupéré le 19 avril 2015 de <http://www.usherbrooke.ca/service-social/nous-joindre/personnel-enseignant/lemay-louise/>

Autres

Aballéa, F. (2007). Préface : Le mythe de sisyphé ou la dialectique de la dénonciation et de l'innovation en action et travail social. Dans E. Baillargeau et C. Bellot (dir.), *Les transformations de l'intervention sociale : Entre innovation et gestion des nouvelles vulnérabilités?* (p. VII-XXIV). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Alepin, B. (2004). *Ces riches qui ne paient pas d'impôts*. Montréal : Éditions du Méridien.

Alepin, B. (2011). *La crise fiscale qui vient*. Montréal : VLB éditeur.

Alinsky, S. (1976). *Manuel de l'animateur social : une action directe non violente*. (O. Hellier et J. Gouriou, trad.). Paris : Éditions du Seuil.

Anheier, H. K. et Leat, D. (2006). *Creative Philanthropy: toward a new philanthropy for the twenty-first century*. New York : Routledge.

Bellot, C. et Baillargeau, E. (2007). Conclusion : Une organisation des protections sociales à l'ère libérale. Dans E. Baillargeau et C. Bellot (dir.), *Les transformations de l'intervention sociale : Entre innovation et gestion des nouvelles vulnérabilités?* (p. 205-211). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Bishop, M. et Green, M. (2008). *Philanthrocapitalism: How the rich can save the world and why we should let them*. London : A & C Black.

Boivin, L. et Fortier, M. (1998). Introduction. Dans L. Boivin et M. Fortier (dir.), *L'économie sociale : L'avenir d'une illusion* (p. 7-22). Québec : Fides.

Bouchard, M. (2013). *Le financement des programmes de la FLAC dans notre milieu : menaces ou opportunités? — La suite : Effets des programmes de la Fondation Lucie et André Chagnon sur l'action communautaire autonome*. [Rapport de recherche-action non publié]. Montréal : Université de Concordia.

Bouchard, N., Gilbert, C. et Tremblay, M. (1999). Des femmes et des soins : L'expérience des aidantes naturelles au Saguenay. *Recherches féministes*, 12(1), 63-81. doi :10.7202/058021ar

- Bourque, D. (2009). *Concertation et partenariat : Entre levier et piège du développement des communautés*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Boyer, R. (2007). Sur l'approche épidémiologique en sciences sociales et humaines. Dans H. Dorvil (dir.), *Théories et méthodologies de la recherche* (vol. 3, p. 391-407). Montréal : Presses de l'Université du Québec.
- Bresson, M. (2007). Participation et lien social comme moteurs de l'intervention dans les "quartiers sensibles" en France. Dans E. Baillargeau et C. Bellot (dir.), *Les transformations de l'intervention sociale : Entre innovation et gestion des nouvelles vulnérabilités?* (p. 97-113). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Brodeur, N. et Berteau, G. (2008). La réflexion éthique : une dimension essentielle dans la pratique du travail social. Dans Y. Hurtubise et J.-P. Deslauriers (dir.), *Introduction au travail social* (2 édition, p. 241-265). Québec : Presses de l'Université Laval.
- Campbell, B., Hatcher, P. et Messabe Moluh, G. (2005). Participation et stratégies de lutte contre la pauvreté. Dans B. Campbell (dir.), *Qu'allons-nous faire des pauvres? Réformes institutionnelles et espaces politiques ou les pièges de la gouvernance pour les pauvres* (p. 185-207). Paris : L'Harmattan.
- Cellard, A. (1997). L'analyse documentaire. Dans J. Poupart (dir.), *La recherche qualitative — Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 251-271). Montréal : Gaëtan Morin éditeur.
- Chamberland, V., Gazzoli, P., Dumais, L., Jetté, C. et Vaillancourt, Y. (2012). *Fondations et philanthropie au Canada et au Québec : influences, portraits et enjeux*. (02). Montréal : Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS).
- Chauvière, M. (2010). *Trop de gestion tue le social : Essai sur une discrète chalandisation*. Paris : Éditions La Découverte.
- Chevalier, J. (2003). La gouvernance, un nouveau paradigme étatique?, *Revue française d'administration publique*, 1(105-106), 203-217. doi : 10.3917/rfap.105.0203
- Chiasson, G. (1999). La gouvernance locale, à la fois risquée et favorable pour l'intérêt public. *Économie et Solidarités*, 30(2), 7-20.
- Collerette, P., Delisle, G. et Perron, R. (2004). *Le changement organisationnel : Théorie et pratique*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Conrad, P. (2007). *The Medicalization of Society : On the Transformation of Human Conditions into Treatable Disorders*. Baltimore : The John Hopkins University Press.
- Côté, D. et Simard, É. (2012). Grassroots in Quebec: How New Public Management And Coporate Culture Are Trickling Down. [Document PDF]. *Studies in Political*

- Economy*, 89, 105-128. Récupéré le 25 juillet 2015 de <http://www.oregand.ca/files/dc-textespe-2012.pdf>
- Côté, D. et Tremblay-Fournier, C. (2011). Le défi de l'égalité en contexte de développement région au Québec. *Recherches féministes*, 21(2), 97-114. doi :10.7202/100775ar
- Couturier, Y. et Carrier, S. (2003). Pratiques fondées sur les données probantes en travail social : un débat émergent. *Nouvelles pratiques sociales*, 16(2), 68-79. doi : 10.7202/009843ar
- Culleton Colwell, M. A. (1993). *Private Foundations and Public Policy: The Political Role of Philanthropy*. New York & London : Garland Publishing Inc.
- Dardot, P. et Laval, C. (2010). *La nouvelle raison du monde : Essai sur la société néolibérale*. Paris : Éditions La Découverte.
- Dauvergne, P. et Lebaron, G. (2014). *Protest Inc. The Corporatization of Activism*. Cambridge : Polity Press.
- De Gaulejac, V. (2009). *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. France : Éditions du seuil.
- De Gaulejac, V. (2010). La NGP : Nouvelle gestion paradoxante. *Nouvelles pratiques sociales*, 22(2), 83-98. doi : 10.7202/044221ar
- Denault, A. (2013). *Gouvernance : Le management totalitaire*. Montréal : Lux Éditeur.
- Depelteau, J. (2013, mai). *Enjeux liés au financement et à la gouvernance des organismes communautaires québécois : Revue de littérature*. Montréal : Institut de recherche et d'informations socioéconomiques.
- Depelteau, J., Fortier, F. et Hébert, G. (2013, mai). *Les organismes communautaires au Québec : Financement et évolution des pratiques*. Montréal : Institut de recherche et d'informations socioéconomiques.
- Des Rosiers, N. (2006). L'État néolibéral, son environnement juridique et les cultures de transparence et d'imputabilité: une étude de l'écosystème canadien. *Revue générale de droit*, 36(4), 543-560. doi : 10.7202/1027158ar
- Deslauriers, J.-P. (2014). *Les groupes communautaires : vers un changement de paradigme?* Québec : Presses de l'Université Laval.
- Domhoff, W. G. (1979). *The Powers That Be: Processes of ruling class domination in America*. New York : Random House.
- Domhoff, W. G., Staples, C. et Schneider, A. (2013). *Interlocks and Interactions Among the Power Elite: The Corporate community, Think tanks, Policy-Discussion Groups, and Government*. Récupéré le 3 décembre 2014 de

http://www2.ucsc.edu/whorulesamerica/power_elite/interlocks_and_interactions.html

- Drouard, A. (1999). Positivisme. Dans A. Akoun et P. Ansart (dir.), *Dictionnaire de Sociologie*. France : Le Robert Seuil.
- Ducharme, É. (2010). *Étude de l'impact de l'arrivée des fondations privées sur les organismes communautaires qui se consacrent à la famille*. (Mémoire de maîtrise non publié). Institut national de la recherche scientifique.
- Ducharme, É. (2012). La « nouvelle philanthropie » : Coup d'œil sur les impacts de sa présence en sol québécois. *Nouvelles pratiques sociales*, Hors série, (1), 16-29. doi : 10.7202/1008624ar
- Ducharme, É. et Leseman, F. (2011). Les fondations et la « nouvelle philanthropie » : un changement de paradigmes scientifiques et politiques. *Lien social et Politiques*, printemps(65), 203-224.
- Dufour, D.-R. (2009). La gouvernance comme nouvelle forme de contrôle social. *Connexions*, (1), 41-54. doi : 10.3917/cnx.091.0041
- Duval, M., Fontaine, A., Fournier, D., Garon, S. et René, J.-F. (2005). *Les organismes communautaires au Québec : Pratiques et enjeux*. Montréal : Gaëtan Morin éditeur.
- Edwards, M. (2009). *Small change : Why business won't save the world*. Oakland : Berrett-Koehler Publishers.
- Escalona, F. (2013). *Poulantzas, l'État et le socialisme démocratique (recension)*. Compte rendu de Poulantzas, L'État, le pouvoir, le socialisme, 1978, 4. Récupéré le 20 août 2015 de https://halshs.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/877602/filename/Note_de_lecture-Poulantzas-EPS.pdf
- Ferguson, K. (1984). Bureaucratie et vie publique : la féminisation de l'appareil politique. Dans N. Laurin-Frenette et al. (dir.). *Femmes: Pouvoir politique, bureaucratie*. Colloque sur la problématique libertaire aux États-Unis, Montpellier, 8 mai 1980 (p.90-132). Lyon: Atelier de création libertaire. Récupéré le 10 juin 2015 de http://classiques.uqac.ca/contemporains/laurin_frenette_nicole/femmes_pouvoir_pol_bureaucratie/Femmes_pouvoir_pol_bureau.pdf
- Fleishman, J. L. (2009). *The Foundation: A great American secret; How private wealth is changing the world*. New York : Public Affairs.
- Fontan, J.-M., Lévesque, B. et Charbonneau, M. (2011). Les fondations privées québécoises : un champ de recherche émergent. *Lien social et Politiques*, printemps(65), 43-64. doi : 10.7202/1006025ar
- Fortier, I. (2010). La modernisation de l'État québécois : La gouvernance démocratique à l'épreuve des enjeux du managérialisme. *Nouvelles pratiques sociales*,

- 22(2), 35-50. doi : 10.7202/044218ar
- Fournier, D. et Gervais, L. (2007). La gestion dans les organismes communautaires. Dans J.-P. Deslauriers et Y. Hurtubise (dir.), *Introduction au travail social* (2^{ème} édition, p. 219-240). Québec : Presses de l'Université Laval.
- Fournier, D., René, J.-F., Duval, M., Garon, S., Fontaine, A., Chénard, J. et Lefebvre, C. (2001). La dynamique partenariale sur les pratiques des organismes communautaires dans le contexte de la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux. *Nouvelles pratiques sociales*, 14(1), 111-131. doi : 10.7202/008328ar
- Frumkin, P. (2003). Inside venture philanthropy. *Society*, 40(4), 7-15. doi : 10.1007/s12115-003-1013-0
- Gaudin, J.-P. (2004). *L'Action publique : Sociologie et politique*. Paris : Presses de Sciences Po/Dalloz.
- Gaudin, J.-P. (2007). *La démocratie participative*. France : Armand Colin.
- Gaudreau, L. (2011). Participer, mais à quoi? Les limites du partenariat local en matière de développement urbain. *Nouvelles pratiques sociales*, 23(2), 83-96. doi : 10.7202/1006130ar
- Giampino, S. (2012). À trois ans, tout n'est pas joué. *Nouvelles pratiques sociales*, Hors-série, (1), 21-46. doi : 10.7202/1008637ar
- Godbout, J. (1983). *La participation contre la démocratie*. Montréal : Éditions coopératives Albert Saint-Martin.
- Godbout, J. T. (2002). Le bénévolat n'est pas un produit. *Nouvelles pratiques sociales*, 15(2), 42-52. doi : 10.7202/008913ar
- Goulet, M.-C., Hébert, G. et Verbaudhede, C. (2014). Système de santé : bien commun ou marchandise? Quand la gouvernance entrepreneuriale remplace la gestion publique. *Nouveaux Cahiers du socialisme*, (12), 116-127.
- Graeber, D. (2005). La démocratie des interstices : Que reste-t-il de l'idéal démocratique? *La Découverte, Revue du MAUSS*, (2), 41-89. doi : 10.3917/rdm.026.0041
- Guberman, N., Fournier, D., Belleau, J., Beeman, J. et Gervais, L. (1994). Des questions sur la culture organisationnelle des organismes communautaires. *Nouvelles pratiques sociales*, 7(1), 45-62.
- Guilhot, N. (2006). *Financiers, philanthropes : Sociologie de Wall Street*. Paris : Raison d'agir Éditions.
- Hamel, P. et Jouve, B. (2006). *Un modèle québécois? Gouvernance et participation dans la gestion publique*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- Hébert, G. (2014, février). *La gouvernance en santé au Québec*. Montréal : Institut de recherche et d'informations socioéconomiques.

- Hibou, B. (2012). *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale*. Paris : Éditions La Découverte.
- Hurteau, P. (2012). L'État néolibéral : la construction politique du désastre. Dans É. Bernard et C. Vaillancourt (dir.), *Sortir de l'économie du désastre : austérité, inégalités, résistances. Réseau pour un discours alternatif sur l'économie* (p. 17-29). Montréal : M Éditeur.
- Hurtubise, Y. et Deslauriers, J.-P. (2008). Le travail social, entre la discipline et la profession. Dans J.-P. Deslauriers et Y. Hurtubise (dir.), *Introduction au travail social* (2^{ème} édition, p. 319-331). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Ilcan, S. et Lacey, A. (2011). *Governing the Poor: Exercises of Poverty Reduction, Practices of Global Aid*. Montréal : McGill-Queen's University Press.
- Jenkins, J. C. (1998). Channeling Social Protest: foundation Patronage of Contemporary Social Movements. Dans W. Powell et E. Clemens (dir.), *Private Action and the Public Good* (p. 206-216). New Haven : Yale University Press.
- Jetté, C. (2007). *Le Programme de soutien aux organismes communautaires du ministère de la santé et des services sociaux : une forme institutionnelle structurante du modèle québécois de développement social (1971-2001)*. (07). Montréal : Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS).
- Jouve, B. (2005). La démocratie en métropoles : gouvernance, participation et citoyenneté. *Revue française de science politique*, 55(2), 317-337. doi : 10.3917/rfsp.552.0317
- Katz, S. N. (2005). What Does It Mean to Say that Philanthropy is "Effective" ? The Philanthropists' New Clothes. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 149(2), 123-131. Récupéré le 4 septembre 2014 de <http://www.amphilsoc.org/sites/default/files/proceedings/490201.pdf>
- Klein, J.-L. (1995). De l'État providence à l'État accompagnateur dans la gestion du social : le cas du développement régional au Québec. *Lien social et Politiques*, (33), 133-141. doi :10.7202/005133ar
- Lachapelle, J. (2009, 6 octobre). La Guinée compte ses morts. *La Presse*. Récupéré le 29 juillet 2015 de <http://www.lapresse.ca/international/afrique/200910/06/01-908780-la-guinee-compte-ses-morts.php>
- Laflamme, V. (2013). L'apport des mouvements sociaux au printemps érable : l'expérience de la Coalition Main rouge. Dans M.-È. Surprenant et M. Bigaouette (dir.), *Les femmes changent la lutte : Au cœur du printemps québécois* (p. 261-272). Montréal : Les Éditions du remue-ménage.
- Laforest, R. (2011). L'Étude du tiers secteur au Québec : comment saisir la spécificité québécoise? *Politique et Sociétés*, 30(1), 43-55. doi : 10.7202/1006058ar

- Lafortune, L. (2008). *Un modèle d'accompagnement professionnel du changement : pour un leadership novateur*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lallement, M. (1999). Gouvernance locale, communautés d'action collective et emploi. *Économie et Solidarités*, 30(2), 41-59.
- Lambelet, A. (2014). *La philanthropie*. Paris : Presses de Sciences Po.
- Lamoureux, H. (2007). *L'action communautaire, des pratiques en quête de sens*. Montréal : VLB éditeur.
- Lamoureux, H. (2010). *La pratique de l'action communautaire autonome : origine, continuité, reconnaissance et ruptures*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lamoureux, H., Mayer, R. et Panet-Raymond, J. (1984). *L'intervention communautaire*. Montréal : Éditions Saint-Martin.
- Larivière, C. (2007). La transformation des structures par la nouvelle gestion publique : Évolution obligée des CLSC et opportunité d'innovation. Dans E. Baillargeau et C. Bellot (dir.), *Les transformations de l'intervention sociale : Entre innovation et gestion des nouvelles vulnérabilités?* (p. 53-68). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Laurin-Frenette, N. (1997). Négocier l'impossible. Du féminisme actuel au Québec et au Canada. *Les cahiers du CEDREF*, (6). Récupéré le 5 octobre 2014 de <http://cedref.revues.org/656>
- Laurin-Frenette, N. (1999). Le démantèlement des institutions intermédiaires de la régulation sociale. Vers une nouvelle forme de domination. *Sociologie et sociétés*, 31(2), 65-72. Récupéré le 11 octobre 2014 de http://classiques.uqac.ca/contemporains/laurin_frenette_nicole/demantelement_institutions/demantelement_institutions.pdf
- Lavoie, J. et Panet-Raymond, J. (2008). La sensibilisation et la mobilisation. Dans H. Lamoureux, J. Lavoie, R. Mayer, et J. Panet-Raymond (dir.), *La pratique de l'action communautaire* (2ème édition, p. 257-302). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lebel, G. A. (2010). La gestion du « communautaire » dans la nouvelle gouvernance néolibérale. *Nouveaux Cahiers du socialisme*, (3), 118-131.
- Lefèvre, S. et Charbonneau, J. (2011). Présentation : Philanthropie et fondations privées : vers une nouvelle gouvernance du social? *Lien social et Politiques*, printemps(65), 7-16.
- Leseman, F. (2008). L'irruption des fondations privées dans le « communautaire » : une nouvelle gouvernance des services publics? *Bulletin de liaison de la Fédération des associations de familles monoparentales et recomposées du Québec*

- (FAFMRQ), 33(2), 5-6; 11. Récupéré le 30 janvier 2014 de <http://www.fafmrq.org/wp-content/uploads/2014/04/332BulOct2008.pdf>
- Lesemann, F. (2011). « Nouvelles fondations privées » et transition de « régimes institutionnels ». *Lien social et Politiques*, printemps(65), 79-97.
- Lévesque, B. (2002, septembre). *Fonction de base et nouveau rôle des pouvoirs publics : vers un nouveau paradigme. 24^e congrès du CIRIEC International*. Communication. Montréal : Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). Récupéré le 20 janvier 2015 de <http://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/ET0213.pdf>
- Mace, G. et Pétry, F. (2000). *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*. (2^{ème} édition). Québec : Presses de l'Université Laval.
- Martin, E. et Ouellet, M. (2011). *Université inc. : Des mythes sur la hausse des frais de scolarité et l'économie du savoir*. Montréal : Lux Éditeur.
- Mathieu, L. (2004). Comment les mouvements sociaux sont-ils organisés? Dans L. Mathieu (dir.), *Comment lutter?* (p. 87-108). Paris : Textuel.
- Mato, D. (2011). Réseaux de think tanks, fondations, entrepreneurs, dirigeants politiques et professionnels pour la promotion des idées (néo)libérales à l'échelle mondiale. *Lien social et Politiques*, printemps(65), 65-78. doi : 10.7202/1006026ar
- Mayer, R. (2002). *Évolution des pratiques en service social*. Boucherville : Gaëtan Morin éditeur.
- McCarthy, J. D. et Zald, M. N. (1977). Resource Mobilization and Social Movements: A Partial Theory. *American Journal of Sociology*, 82(6), 1212-1241.
- Mongeau, L. (2010). Investir pour l'avenir : quand le gouvernement se place à l'enseigne de l'intersectorialité. Dans H. Dorvil et M. Thériault (dir.), *Problèmes sociaux, médiation communautaire, recherche et santé* (p. 223-237). Québec : Association francophone pour le savoir.
- Ninacs, W. A. (1995). Empowerment et service social : approches et enjeux. *Service social*, 44(1), 69-93. doi : 10.7202/706681ar
- O'Connor, A. (2011). Contradictions de la philanthropie libérale face aux mouvements sociaux. *Lien social et Politiques*, printemps(65), 19-42. doi : 10.7202/1006024ar
- Ostrower, F. (1997). *Why the Wealthy Give: The Culture of Elite Philanthropy*. Princeton : Princeton University Press.
- Paillé, P. (2007). La recherche qualitative : Une méthodologie de la proximité. Dans H. Dorvil (dir.), *Théories et méthodologies de la recherche* (vol. 3, p. 409-443). Québec : Presses de l'Université du Québec.

- Panet-Raymond, J. (1991). Le partenariat entre l'État et les organismes communautaires : un défi pour la formation en travail social. *Service social*, 40(2), 54-76. doi : 10.7202/706527ar
- Paquet, R. (2003). La main d'oeuvre du secteur communautaire et les conditions de travail. Dans Deslauriers, J.-P. (dir.), *Travailler dans le communautaire*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Parazelli, M. (2001). Dissonances politiques de la reconnaissance de l'action communautaire autonome. *L'action nationale*, (XCI), 19-41. Récupéré le 30 janvier 2014 de <http://bibnum2.banq.qc.ca/bna/actionnationale/src/2001/03/07/2001-03-07.pdf>
- Parazelli, M., Hébert, J., Huot, F., Bourgon, M., Gélinas, C., Laurin, C., Lévesque, S., Rhéaume, M. et Gagnon, S. (2003). Les programmes de prévention précoce : Fondements théoriques et pièges démocratiques. *Service social*, 50(1), 81-121. doi : 10.7202/006920ar
- Parazelli, M. (2009). À quelle globalité se réfère l'approche de l'action communautaire?. Dans ROC-03 (dir.), *L'approche globale. Contextes et enjeux*, p.37-58. Québec : ROC-03
- Parazelli, M. (2010). L'autorité du « marché » de la santé et des services sociaux. *Nouvelles pratiques sociales*, 22(2), 1-13. doi : 10.7202/044215ar
- Parazelli, M., Lévesque, S. et Gélinas, C. (2012). La prévention précoce en question. *Nouvelles pratiques sociales*, Hors-série, (1), 1-15. doi : 10.7202/1008623ar
- Pelchat, Y. (2010). L'appel à la participation : Une vision privatisée de l'inégalité? *Nouvelles pratiques sociales*, 22(2), 114-129. doi : 10.7202/044223ar
- Pineault, É. (1997). Le retour de la charité. La solidarité saisie par la main invisible. *Cahiers de recherche sociologique*, (29), 79-102. doi : 10.7202/1002677ar
- Porter, M. E. et Kramer, M. R. (1999). Philanthropy's New Agenda: Creating Value. *Harvard Business Review*, 77(6 November-December).
- Redjeb, B., Mayer, R. et Laforest, M. (2009). Problème social : Concept, clarification et perspective d'analyse. Dans H. Dorvil et R. Mayer (dir.), *Problèmes sociaux : Théories et méthodologies* (Vol. 1, p. 31-55). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Rousseau, C. (2012). En écho : des instruments pour négocier le pouvoir. *Nouvelles pratiques sociales*, Hors-série, (1), 69-74.
- Scott, K. et Pike, D. (2005). *Funding Matters Phase II: Final Report : Challenges and Opportunities for Funding Innovation in Canada's Nonprofit and Voluntary Sector*. Ottawa : Canadian Council on Social Development. Récupéré de <http://www.ccsd.ca/resources/FundingMatters/PDF/p2report.pdf>
- Shragge, E. (2007). La pratique communautaire et la lutte pour la transformation so-

- ciale. *Nouvelles pratiques sociales*, 19(2), 184-192. doi : 10.7202/016059ar
- Sylvestre, M.-E. (2012). La science est-elle contre les pauvres? L'analyse du discours savant et politique sur les vulnérables. *Nouvelles pratiques sociales*, Hors-série, (1), 30-48. doi : 10.7202/1008625ar
- Van Campenhoudt, L. et Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*. (4^{ème} édition). Paris : Dunod.
- White, D., Dufour, P., Garon, F., Guay, L., Schappi, P. B., Galarneau, M. et Lefrançois, É. (2008, mars). *La gouvernance intersectorielle à l'épreuve : Évaluation de la mise en œuvre des premières retombées de la Politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire, version abrégée*. Montréal : Centre de recherche sur les politiques et le développement social (CPDS) de l'Université de Montréal.